MALCOLM GLADWELL

Excepționalii

POVESTEA
SUCCESULUI

PUBLICA

MALCOLM GLADWELL

Excepționalii

POVESTEA SUCCESULUI

Traducere din engleză de
Cătălin Georgescu

Cuvânt înainte de
Mihaela Nicola

PUBLICA

The original title of this book is:
Outliers. The Story of Success, by Malcolm Gladwell, published Little Brown & Company, a division of Hachette Book Group, Inc, NY, USA, 2008.

Copyright © 2008 by Malcolm Gladwell

Copyright © Publica, 2009, pentru ediția în limba română

ISBN 978-973-1931-14-2

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
GLADWELL, MALCOLM
Excepționalii : povestea succesului / Malcolm Gladwell ; trad.: Cătălin Georgescu. - București : Publica, 2009
ISBN 978-973-1931-14-2

I. Georgescu, Cătălin (trad.)

339.138

EDITORI:
Cătălin Muraru
Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV:
Bogdan Ungureanu

COPERTA:
Alexe Popescu

REDACTOR:
Valentin Protopopescu

DTP:
Cristian Coban

CORECTURĂ:
Rodica Petcu, Roxana Samoilescu

Cuprins

Cuvânt înainte de Mihaela Nicola 9

Introducere. Misterul din Roseto 11

Partea întâi

Oportunitate

1 Efectul Matei 21

2 Regula celor 10 000 de ore 39

3 Problema cu geniile, *partea întâi* 69

4 Problema cu geniile, *partea a doua* 90

5 Cele trei lecţii ale lui Joe Flom 112

Partea a doua

Moştenire

6 Harlan, Kentucky 151

7 Teoria etnică a prăbuşirii avioanelor 165

8 Câmpuri de orez şi teste de matematică 207

9 Târgul Maritei 230

10 Concluzie: O poveste din Jamalca 247

Note 261

Mulţumiri 270

Cuvânt înainte

Admirația pentru succes este mereu însoțită de curiozitate în privința rețetei care l-a făcut posibil. Ne întrebăm și întrebăm neobosit cărui ingredient se datorează succesul și care este tiparul reușitei. E greu să decidem dacă excepționalismul are rădăcini culturale, biologice sau este pur și simplu, trivial, o chestiune de noroc.

Antropologi, studii academice, sociologi și oameni de știință se străduiesc perpetuu să ne ofere un răspuns valid care să se aștearnă peste convenții și să acomodeze propriile noastre interpretări. Se ivesc însă, mereu, alte exemple iar narativul (auto)biografiilor publicate evocă preponderent meritele personale ale oamenilor cu realizări speciale. Pentru că acesta nu constituie un răspuns suficient sau general acceptabil căutăm în continuare să știm dacă înzestrarea genetică, talentul înnăscut, atributele native, inteligența, cunoașterea sau... hazardul desenează pentru fiecare dintre noi traiectoria destinului (de succes). Sau efortul pe care îl presupune regula obligatorie a celor 10 000 ore de muncă? Sau alegerile pe care le facem în momente de răscruce? Sau o ecuație neștiută, fluidă, cu multe variabile, a tuturor ingredientelor de mai sus?

Lectura pe care o recomandăm mai departe oferă, în cheie simplă, la capătul unei documentări complexe, răspunsul cel mai interesant. Acesta va fi drag cititorului care nu a atins (încă) succesul visat și va fi, negreșit, îmbrățișat de cititorul ale cărui vise s-au împlinit. Este o carte destinată oamenilor excepționali, căci numai aceștia au, în fapt, înțelepciunea de a trece dincolo și dincoace de prețuirea sinelui.

Mihaela Nicola

Introducere
Misterul din Roseto

„Oamenii acestia mureau de bătrâneţe. Şi cu asta, basta."

Ex-cep-ţi-o-nal — substantiv

1: ceva situat în afara sferei obişnuitului sau clasificat ca diferit de o anumită categorie definită ca fiind de bază, principală.

2: o observaţie statistică evident diferită ca valoare de altele din aceeaşi gamă.

1.

Roseto Valfortore se află la o sută de mile sud-est de Roma, la poalele Apeninilor, în provincia italiană Foggia. În stilul localităţilor medievale, orăşelul este organizat în jurul unei mari pieţe centrale. Cu faţa la piaţă, se ridică Palazzo Marchesale, palatul familiei Saggese, marii seniori de odinioară. Printr-o boltă laterală se ajunge la biserică, Madonna del Carmine — Doamna noastră de pe Muntele Carmine. Trepte înguste de piatră urcă dealul, flancate de case de piatră înghesuite, cu două etaje şi acoperişuri din ţiglă roşie.

Secole la rând, *paesanii* din Roseto au muncit în minele de marmură de pe dealurile vecine sau au cultivat câmpurile din vale, mergând patru–cinci mile în josul dealului dimineaţa şi apoi întorcându-se cu greu la drum de noapte. Viaţa era grea. Localnicii nu erau instruiţi, erau extrem de săraci şi fără mari speranţe de bunăstare economică, până când, la sfârşitul secolului al nouăsprezecelea, în Roseto s-a auzit de tărâmul oportunităţilor de dincolo de ocean.

În ianuarie 1882, un grup de unsprezece oameni din Roseto — zece bărbați și un copil — a pornit pe ocean spre New York. Prima lor noapte în America au petrecut-o dormind pe podeaua unei taverne de pe Strada Mulberry, în cartierul Mica Italie din Manhattan. Apoi au pornit spre vest, găsind în final de muncă într-o mină de gresie la nouăsprezece mile mai la vest de orașul Bangor, Pennsylvania. Anul următor, cincisprezece oameni din Roseto au plecat din Italia în America, și câțiva membri ai acelui grup au ajuns tot în Bangor, alăturându-se compatrioților lor de la cariera de gresie. Acești emigranți, la rândul lor, au scris celor de acasă despre țara făgăduinței din Lumea Nouă și, în scurtă vreme, grupuri după grupuri și-au făcut bagajele și au pornit spre Pennsylvania, până când grupurile răzlețe de emigranți s-au transformat într-o adevărată invazie. Numai în 1894, aproximativ 1 200 de italieni din Roseto au solicitat pașapoarte pentru America, abandonând total satul lor de origine.

Emigranții au început să cumpere pământ pe un versant stâncos, legat de Bangor doar printr-un drum de căruțe abrupt, brăzdat de făgașe. Au construit două case din piatră îngrămădite una în alta, cu acoperișuri din gresie, în mijlocul potecilor înguste care coborau și urcau colina. Au construit o biserică și au numit-o Our Lady of Mount Carmel (Doamna noastră de pe muntele Carmel). Strada principală au numit-o Bulevardul Garibaldi, în cinstea marelui erou al Italiei unite. La început, au numit orășelul Noua Italie. Dar l-au schimbat în scurt timp cu ceva care părea mai potrivit, dat fiind că majoritatea veniseră din același sat din Italia, cu câțiva ani în urmă. L-au numit Roseto.

În 1896, un tânăr preot plin de energie — Părintele Pasquale de Nisco — a luat în primire parohia de la Our Lady of Mount Carmel. De Nisco a fondat societăți spirituale și a organizat festivaluri. A încurajat orășenii să curețe solul și să planteze ceapă, fasole, cartofi, pepeni și pomi fructiferi în grădinile din spatele caselor. Le-a dat semințe și bulbi. Orașul a

prins viață. Localnicii au început să crească porci și să cultive viță-de-vie pentru vin. Au fost construite o școală, un parc, o mănăstire și un cimitir. De-a lungul bulevardului Garibaldi au început să se deschidă magazine, brutării, restaurante și baruri. Au apărut o mulțime de fabrici care produceau bluze ce urmau să fie vândute. Bangorul vecin era în cea mai mare parte locuit de englezi și galezi, iar orașul următor era majoritar german, ceea ce însemna — date fiind relațiile încordate dintre germani, englezi și italieni în acei ani — că Roseto rămânea numai pentru locuitorii lui: dacă mergeai în sus și în jos pe străzile din Roseto, Pennsylvania, în primele decenii de după 1900, nu auzeai vorbindu-se decât italiană, și nu orice italiană, ci exact dialectul foggian din sud care se vorbea în Roseto-ul italian. Roseto, Pennsylvania, era o lume autonomă micuță și îngustă — necunoscut de societatea din jur — și ar fi putut foarte bine să rămână așa dacă nu ar fi existat un om numit Stewart Wolf.

Wolf era doctor. A studiat digestia și afecțiunile stomacului la Universitatea din Oklahoma. Obișnuia să își petreacă verile la o fermă pe care o cumpărase în estul Pennsylvaniei, nu departe de Roseto — deși aceasta nu înseamnă nimic, desigur, de vreme ce Roseto era atât de izolat, încât puteai să locuiești în imediata vecinătate și să nu știi niciodată mai nimic despre el. „La un moment dat, într-o vară când eram la țară — aceasta se întâmpla pe la sfârșitul anilor '50 — am fost invitat să țin un discurs pentru societatea medicală locală", spunea Wolf cu ceva ani în urmă, într-un interviu. „După ce am terminat, unul dintre doctorii din zonă m-a invitat la o bere. Și în vreme ce beam, mi-a zis: «Știți, practic medicina de șaptesprezece ani. Am pacienți de peste tot și rar se întâmplă să dau peste cineva din Roseto sub vârsta de 65 de ani cu probleme cardiace»".

Wolf era sceptic. Aceasta se întâmpla în anii '50, cu mulți ani înainte de apariția medicamentelor care reduc nivelul colesterolului și a măsurilor agresive de prevenire a bolilor de

inimă. Aceste afecțiuni aveau caracter epidemic în Statele Unite. Erau principala cauză a decesului pentru bărbații cu vârste până în 65 de ani. Conform percepției generale, era imposibil să fii doctor și să nu dai peste afecțiuni cardiace.

Wolf s-a decis să inițieze o investigație. A mai apelat și la ajutorul unor studenți și colegi din Oklahoma. Au cercetat cu atenție certificatele de deces ale localnicilor, mergând înapoi în timp până la primele înregistrări. Au studiat fișele medicale și au construit genealogiile familiilor. „Am avut mult de muncă", spunea Wolf. „Am hotărât să facem un studiu preliminar. Am început în 1961. Primarul a zis că ne putem baza pe ajutorul tuturor surorilor lui. Avea patru surori. «Puteți lucra în sala consiliului orășenesc», a spus el. «Și unde veți avea întâlnirile de consiliu?» am întrebat eu. «Ei bine, le amânăm o perioadă,» a răspuns el. Doamnele ne aduceau mâncare. Aveam niște cabine în care puteam lua sânge sau face EKG. Am lucrat așa patru săptămâni. Apoi am vorbit cu autoritățile. Ne-au lăsat să lucrăm în școală pe durata verii. Am invitat la teste toată populația din Roseto."

Rezultatele au fost de-a dreptul ciudate. În Roseto, practic nicio persoană sub 55 de ani nu a murit de atac de cord, nici nu a prezentat vreun semn de afecțiune cardiacă. Pentru bărbații din Roseto peste 65 de ani, rata mortalității din cauza bolilor de inimă era aproape jumătate din rata din Statele Unite în general. Rata mortalității în Roseto, indiferent de cauză, era, uluitor, cu 30–35% mai scăzută decât ar fi trebuit.

Wolf a chemat în ajutor un prieten de-al său, un sociolog de la Universitatea din Oklahoma, numit John Bruhn. „Am angajat studenți la medicină și absolvenți de sociologie și am mers din casă în casă în Roseto și am stat de vorbă cu toți cei cu vârste peste 21 de ani", își amintește Bruhn. Acestea s-au întâmplat cu mai mult de cincizeci de ani înainte, dar Bruhn încă mai avea o umbră de amuzament în voce amintindu-și ce au descoperit. „Nu exista nicio sinucidere, nu exista alcoo-

lism, nu exista dependență de droguri, iar criminalitatea era foarte redusă. Toată lumea o ducea bine. Apoi am analizat ulcerele digestive. Nici așa ceva nu avea nimeni. Oamenii aceștia mureau de bătrânețe. Și cu asta, basta."

În profesia lui Wolf exista un nume pentru un loc ca Roseto — un loc care ieșea din tiparele cotidianului, unde legile normale nu se aplicau. Roseto era ceva *excepțional*.

2.

La început, Wolf s-a gândit că locuitorii din Roseto țineau, cel mai probabil, vreun regim alimentar cunoscut în Lumea Veche care îi ajuta să fie mai sănătoși decât ceilalți americani. Dar a înțeles rapid că nu era așa. Prăjeau cu untură, nu cu mult mai sănătosul ulei de măsline pe care îl folosiseră în Italia. În Italia, pizza era un blat subțire cu sare, ulei și poate câteva roșii, anșoa sau ceapă. În Pennsylvania, pizza era o cocă coaptă cu cârnați și pepperoni, salam, șuncă și uneori ouă. Deserturile de genul biscuiți și taralli se păstrau de obicei pentru Crăciun și Paște; în Roseto se mâncau tot timpul anului. Când Wolf a apelat la dieteticieni pentru a analiza obiceiurile tipice de alimentație din Roseto, a descoperit că un procent impresionat (41%) din caloriile lor proveneau din grăsimi. Și nu era genul de oraș în care oamenii se scoală la răsărit pentru a face exerciții yoga și pentru a alerga șase mile. Oamenii din Roseto erau fumători pasionați, mulți dintre ei luptându-se cu obezitatea.

Clar nu era vorba de dietă sau exerciții, dar atunci să fie moștenirea genetică? Locuitorii din Roseto erau un grup restrâns provenit din aceeași regiune din Italia, și următorul gând al lui Wolf a fost întrebarea dacă nu cumva se bucurau de o descendență rezistentă care îi proteja împotriva bolilor. Așa că a început să caute rude ale oamenilor din Roseto, care locuiau în alte părți ale Statelor Unite, pentru a verifica dacă

aveau aceeași sănătate remarcabilă ca și verii lor din Pennsylvania. Nu aveau.

Apoi Wolf a trecut în revistă zona în care trăiau respectivii. Era oare posibil ca simplul fapt de a locui la poalele munților din Pennsylvania de est să influențeze pozitiv starea de sănătate? Orașele cele mai apropiate de Roseto erau Bangor, care era în josul dealului, și Nazareth, la câteva mile depărtare. Ambele aveau cam aceleași dimensiuni ca Roseto, cu profiluri de vârstă similare, caracteristici socio-economice asemănătoare, același gen de locuri de muncă ca și în Roseto și populate cu același gen de emigranți europeni muncitori și profund religioși. Wolf a cercetat fișele medicale din ambele orașe. Pentru bărbații peste 65 de ani, rata mortalității cauzate de afecțiuni cardiace în Nazareth și Bangor era cam de trei ori mai mare decât în Roseto. Rata afecțiunilor mentale în Nazareth era 505,8 la 100 000. Iar pentru bărbații din Roseto era de 162,2 la 100 000. Altă fundătură.

Secretul Roseto-ului, a realizat curând Wolf, nu erau dieta, exercițiile fizice sau genele ori regiunea în care era localizat Roseto. *Era însuși Roseto*. Umblând de colo-colo prin Roseto și vorbind cu localnicii, Wolf și Bruhn au început să remarce urma lăsată de istorie asupra orașului. Au observat cum localnicii se vizitau între ei, oprindu-se pe stradă pentru a sta de vorbă în italiană și mâncând împreună în curțile din jurul caselor. Au aflat care erau clanurile familiale extinse pe care se baza structura socială a orașului. Au constatat că multe case adăposteau câte trei generații sub același acoperiș și au descoperit respectul de care se bucurau bunicii. Au mers la împărtășănie la biserica Doamna noastră de pe Muntele Carmel și au văzut efectul unificator și calmant al bisericii. Au numărat douăzeci și două de organizații civice distincte într-un oraș cu numai 2 000 de locuitori. Au experimentat etosul egalitarist specific orașului, care îi descuraja pe cei înstăriți să își etaleze succesul și îi ajuta pe cei mai puțin realizați să își mascheze eșecurile.

Au constatat că, transplantând cultura *țărănească* din sudul Italiei pe câmpurile din estul Pennsylvaniei, oamenii din Roseto creaseră o structură socială protectivă puternică, capabilă să îi izoleze împotriva presiunii exercitate de lumea modernă. Oamenii din Roseto nu erau sănătoși datorită lucrurilor pe care le făceau, sau pentru că erau cine erau, sau ca urmare a deciziilor pe care le luaseră privind sănătatea. Erau sănătoși datorită locului din care proveneau, datorită lumii pe care o creaseră pentru ei în micul lor oraș dintre dealuri.

„Îmi amintesc prima dată când am fost în Roseto și modul în care serveau masa în familie câte trei generații, toate brutăriile de la colț de stradă, oamenii care colindau orașul în sus și în jos, stând pe prispele caselor și vorbind, fabricile de haine unde lucrau femeile în timpul zilei, în vreme ce bărbații munceau în minele de gresie", spunea Bruhn. „Era ceea ce puteai vedea într-o zonă rurală din Italia. Era ceva magic."

Când Wolf și Bruhn au prezentat descoperirile lor pentru prima dată în fața comunității medicale, vă puteți imagina cu ce scepticism au fost întâmpinați. Au mers la conferințe, unde omologii lor au prezentat cantități imense de date, aranjate în tabele complexe, cu referire la un tip sau altul de proteine sau de proces fiziologic, iar ei nu au vorbit decât despre beneficiile misterioase și magice ale oamenilor care se opreau pe stradă pentru a sta de vorbă și care serveau masa împreună cu trei generații din familie. O viață lungă, spune înțelepciunea acelor vremuri, depinde în mare măsură de cine suntem — de genele noastre, cu alte cuvinte. Depinde de deciziile pe care le luăm — de ce alegem să mâncăm, de cât de multă mișcare alegem să facem și de cât de eficient suntem tratați de sistemul medical. Nimeni nu a fost obișnuit să se gândească la sănătate din perspectiva *comunității*.

Wolf și Bruhn a trebuit să îi facă pe specialiști să privească sănătatea și atacurile de cord într-un mod total diferit: a trebuit să îi facă să realizeze că nu puteai înțelege de ce un om este sănătos dacă nu făceai altceva decât să analizezi faptele

sau alegerile acelei persoane privite ca fiind izolată. Trebuia să privești *dincolo* de individ. Trebuia să înțelegi cărei culturi îi aparținea acel individ, cine erau rudele și prietenii lui și din ce oraș proveneau familiile lor. Era necesar ca specialiștii să aprecieze ideea că valorile lumii în care locuim și oamenii cu care ne înconjurăm au un efect profund asupra ființei care devenim.

În *Excepționalii*, pentru ca dumneavoastră să puteți înțelege succesul, vreau să fac exact ceea ce a făcut Stewart Wolf pentru ca noi să înțelegem sănătatea.

Partea întâi: Oportunitate

1 | Efectul Matei

„Pentru că cel care are va primi și mai mult și va trăi în belșug: dar celui care nu are i se va lua chiar și ceea ce nu are."

– MATEI, 25:29

1.

O zi caldă de primăvară, în mai 2007, Medicine Hat Tigers și Vancouver Giants se întâlnesc în Vancouver, Columbia Britanică, pentru Campionatul de hochei Memorial Cup. Tigers și Giants erau cele mai bune echipe din Liga Canadiană de Hochei, care, la rândul ei, este cea mai bună ligă de hochei pentru juniori din lume. Aici erau viitoarele staruri ale acestui sport — băieți de șaptesprezece, optsprezece și nouăsprezece ani care mergeau pe patine și loveau pucuri de când erau de-o șchioapă.

Meciul a fost difuzat pe postul național din Canada. Bannere cu Memorial Cup atârnau de stâlpii de iluminat pe toate străzile din centrul Vancouverului. Toate locurile fuseseră vândute. Un lung covor roșu fusese rulat peste gheață, și crainicul anunța numele celebrităților participante la meci. Primul a sosit prim-ministrul Columbiei Britanice, Gordon Campbell. Apoi, în mijlocul aplauzelor furtunoase, și-a făcut apariția Gordie Howe, unul dintre cei mai mari jucători de hochei din toate timpurile. „Doamnelor și domnilor", tună crainicul, „Domnul Hochei!"

În următoarele șaizeci de minute, cele două echipe au jucat un hochei plin de viață, agresiv. Vancouver a deschis scorul, încă de la începutul primei reprize, cu un ricoșeu marca Mario Bliznak. La sfârșitul celei de-a doua reprize, este rândul celor de la Medicine Hat, și golgheterul echipei, Darren Helm, plasează o ghiulea peste portarul Vancouverului, Tyson

Sexsmith. Replica Vancouverului nu se lasă aşteptată, şi în repriza a treia înscriu golul decisiv, apoi — când Medicine Hat îşi retrage portarul în disperare — Vancouver înscrie pentru a treia oară.

După meci, jucătorii, familiile lor şi reporterii sportivi din toată ţara s-au adunat în vestiarele echipei câştigătoare. Aerul era încărcat de fum de ţigară, de miros de şampanie şi de echipament de hochei ud fleaşcă. Pe perete era un banner desenat cu mâna: „Alege să lupţi." În centrul camerei stătea antrenorul de la Giants, Don Hayes, cu ochii umezi. „Sunt atât de mândru de băieţii ăştia", zice el. „Uitaţi-vă în toată camera. Nu este unu' singur care să nu se fi implicat din toată inima".

Hocheiul canadian este o meritocraţie. Mii de băieţi canadieni încep să practice acest sport de la nivelul de „novice" încă înainte de a intra la grădiniţă. Din acel moment, există ligi pentru fiecare categorie de vârstă, iar pentru fiecare dintre aceste niveluri jucătorii sunt examinaţi, sortaţi şi evaluaţi, cei mai buni dintre ei fiind avansaţi la treapta superioară. Până când ajung la faza de junior, jucătorii, încă la mijlocul copilăriei, sunt deja separaţi în patru categorii diferite. Există ligi pentru cei care joacă de plăcere, pentru a se recrea. Apoi liga de hochei Junior B, în care se întâlnesc echipele mici din partea rurală a Canadei. Urmează liga Junior A, care este treapta imediat superioară ligii Junior B, şi apoi Major Junior A, vârful piramidei. Şi dacă echipa ta din Major Junior A joacă în Memorial Cup, înseamnă că ai ajuns în vârful vârfului piramidei.

În acest mod se aleg viitoarele staruri în toate sporturile. Aşa stau lucrurile cu fotbalul din Europa şi America de Sud şi tot aşa sunt selectaţi şi atleţii de la Olimpiadă. De fapt, metoda nu diferă foarte mult de modul în care sunt aleşi viitorii virtuozi ai muzicii clasice, viitoarele staruri ale baletului, sau viitorii oameni de ştiinţă ori intelectuali ai sistemului nostru educaţional de elită.

Nu poți să plătești pentru a intra în Major Junior A. Nu are nicio importanță cine este tatăl sau mama ta, sau cine a fost bunicul tău, sau ce afaceri învârtește familia ta. La fel de irelevant este și dacă locuiești în cel mai îndepărtat colț al celei mai nordice provincii din Canada. Dacă ești înzestrat, vasta rețea de vânători de capete a ligii de hochei te va găsi, iar dacă ești dispus să muncești pentru a-ți dezvolta talentul, sistemul te va răsplăti. În hochei, succesul ține numai de *meritul individual* — și amândouă aceste cuvinte sunt de maximă importanță. Jucătorii sunt judecați după performanța individuală, nu după a altora, și pe baza talentului — nu după vreun alt criteriu arbitrar.

E așa sau nu?

2.

Această carte este despre oamenii excepționali, despre bărbați și femei ale căror experiențe și comportament se situează dincolo de ceea ce este normal și previzibil. De-a lungul capitolului următor, o să vă prezint tot felul de excepționali, unul după altul: de la genii până la baroni locali, staruri rock și programatori software. Vom dezvălui secretele unui avocat remarcabil, vom vedea ce diferențiază cel mai bun pilot din lume de piloții care se prăbușesc cu avionul și vom încerca să descoperim de ce asiaticii sunt atât de buni la matematică. Și, examinând viețile persoanelor remarcabile din jurul nostru — ale celor talentați, pricepuți și pasionați — vreau să punctez un lucru foarte simplu: modul în care percepem noi succesul este fundamental greșit.

Care este întrebarea pe care o punem de fiecare dată când vine vorba de succes? Vrem să știm *cum* sunt acești oameni — ce fel de personalități au, ce stil de viață adoptă sau ce talent special au din naștere. Și presupunem că prin

aceste calități personale se explică ascensiunea individului către vârf.

În toate autobiografiile publicate în fiecare an de către miliardari/antreprenori/staruri rock/celebrități, povestea este de fiecare dată aceeași: eroul nostru se naște în circumstanțe modeste și luptă pentru a se impune prin propriul talent și prin virtute. În *Biblie*, Iosif este alungat și vândut ca sclav de propriii lui frați, apoi se afirmă și devine mâna dreaptă a faraonului prin propriile puteri, inteligență și intuiție. În celebrele romane din secolul al XIX-lea ale lui Horatio Alger, băieți tineri, născuți în sărăcie în New York, ajung bogați printr-o combinație de curaj și inițiativă. „Cred că până la urmă este un dezavantaj", spunea odată Jeb Bush, „ceea ce a însemnat pentru cariera mea faptul că sunt fiul unui președinte american, fratele unui președinte american și nepotul unui bancher de pe Wall Street și senator al Statelor Unite." Când a candidat pentru funcția de guvernator al Floridei, s-a referit în mod repetat la el însuși ca „om afirmat prin propriile puteri", și faptul că puțini au clipit în momentul în care el s-a descris astfel demonstrează măsura în care asociem succesul exclusiv cu efortul individual.

„Ridicați-vă capetele", a spus Robert Winthrop mulțimii în urmă cu mulți ani, la descoperirea statuii marelui erou al Americii independente, Benjamin Franklin, „și priviți imaginea unui om care s-a ridicat din nimic, care nu a avut nimic de la părinți sau de la sponsori, care nu s-a bucurat de avantajele unei educații timpurii — care azi nu este doar deschisă, ci de o sută de ori deschisă pentru dumneavoastră — , care a trecut prin cele mai umile munci ca angajat la o vârstă fragedă, dar care a reușit să își câștige locul între regi și, murind, a lăsat în urmă un nume care nu va fi uitat niciodată."

Ceea ce vreau eu să vă conving în *Excepționalii* este faptul că acest gen de explicații personale nu funcționează. Oamenii nu se ridică din nimic. De fapt, preluăm lucruri de la părinți

și „sponsori". Se poate ca oamenii care ajung la același nivel cu regii să pară că au reușit prin propriile puteri. În realitate, ei sunt, invariabil, beneficiarii unor avantaje ascunse și ai unor oportunități extraordinare și ai unor moșteniri culturale care le permit să învețe și să muncească din greu și să profite de mediul în care trăiesc într-un mod inaccesibil altora. Contează foarte mult unde și când am crescut. Cultura căreia îi aparținem și moștenirile provenite de la strămoșii noștri ne modelează tiparele de reușită într-o manieră mult mai profundă decât ne putem noi imagina. Cu alte cuvinte, nu este suficient să întrebi cum sunt oamenii de succes. Doar aflând de *unde* provin putem descoperi logica din spatele dihotomiei oameni de succes/oameni rataţi.

Biologii vorbesc de multe ori despre „ecologia" unui organism: stejarul cel mai înalt din pădure este cel mai înalt nu doar pentru că s-a dezvoltat din cea mai rezistentă ghindă; este cel mai înalt și pentru că nu au existat alți copaci care să îi blocheze lumina solară, solul din jur era adânc și bogat, niciun iepure nu i-a rontăit scoarța când era puiet și nu s-a găsit niciun pădurar care să îl taie înainte de a ajunge la maturitate. Știm cu toții că oamenii de succes provin din semințe rezistente. Dar știm oare destule despre soarele care i-a încălzit, despre solul în care și-au înfipt rădăcinile și despre iepurii și tăietorii de lemne pe care au avut norocul să îi evite? Aceasta nu este o carte despre copaci înalți. Este o carte despre păduri — și hocheiul este un început bun, pentru că explicațiile privindu-i pe cei care ajung în vârful acestui sport sunt mult mai interesante și mai complicate decât am putea crede. De fapt, sunt niște aspecte absolut bizare.

3.

Iată lista jucătorilor Medicine Hat Tigers din 2007. Priviți-o cu atenție și vedeți dacă puteți identifica ce este ciudat la ea.

Nr	Nume	Poz	S/D	Înălțime (cm)	Greutate (kg)	Data nașterii	Oraș natal
9	Brennan Bosch	C	D	170	78,5	Feb 14 1988	Martensville, SK
11	Scott Wasden	C	D	185	85	Ian 4 1988	Westbank, BC
12	Colton Grant	LW	S	175	80	Mar 20 1989	Standard, AB
14	Darren Helm	LW	S	183	82,5	Ian 21 1987	St Andrews, MB
15	Derek Dorsett	RW	S	180	81	Dec 20 1986	Kindersley, SK
16	Daine Todd	C	D	178	78,5	Ian 10 1987	Red Deer, AB
17	Tyler Swystun	RW	D	180	84	Ian 15 1988	Cochrane, AB
19	Matt Lowry	C	D	183	84	Mar 2 1988	Neepawa, MB
20	Kevin Undershute	LW	S	183	81	Apr 12 1987	Medicine Hat, AB
21	Jerrid Sauer	RW	D	178	89	Sep 12 1987	Medicine Hat, AB
22	Tyler Ennis	C	S	175	72,5	Oct 6 1989	Edmonton, AB
23	Jordan Hickmott	C	D	183	83	Apr 11 1990	Mission, BC
25	Jakub Rumpel	RW	D	173	75	Ian 27 1987	Hrnciarovce, SLO
28	Bretton Cameron	C	D	180	76	Ian 26 1989	Didsbury, AB
36	Chris Stevens	LW	S	178	89	Aug 20 1986	Dawson Creek, BC
3	Gord Baldwin	D	S	196	93	Mar 1 1987	Winnipeg, MB
4	David Schlemko	D	S	185	88,5	Mai 7 1987	Edmonton, AB
5	Trever Glass	D	S	183	86	Ian 22 1988	Cochrane, AB
10	Kris Russell	D	S	180	80	Mai 2, 1987	Caroline, AB
18	Michael Sauer	D	D	190	93	Aug 7 1987	Sartell, MN
24	Mark Isherwood	D	D	183	83	Ian 31 1989	Abbotsford, BC
27	Shayne Brown	D	S	185	90	Feb 20 1989	Stony Plain, AB
29	Jordan Bendfeld	D	D	190	104	Feb 9 1988	Leduc, AB
31	Ryan Holfeld	G	S	180	75	Iun 29 1989	LeRoy, SK
33	Matt Keetley	G	D	188	86	Apr 27 1986	Medicine Hat, AB

Ați observat? Nu e nicio problemă dacă nu ați făcut-o, pentru că mulți ani la rând nimeni din lumea hocheiului nu a observat. De fapt, pe la mijlocul anilor '80, un psiholog canadian, Roger Barnsley, a atras atenția pentru prima dată asupra fenomenului „vârstei relative".

Barnsley a fost în sudul Albertei la un meci de hochei al echipei Lethbridge Broncos, care juca în aceeași ligă Major Junior A ca și Vancouver Giants și Medicine Hat Tigers. A fost la meci cu soția sa, Paula, și cu cei doi băieți ai lor, iar soția citea programul, dând astfel peste o listă de jucători exact ca și cea de mai sus, pe care tocmai ați văzut-o.

„Roger", zise ea, „știi când s-au născut acești băieți?"

Barnsley a spus da. „Toți au între șaisprezece și douăzeci de ani, prin urmare sunt născuți pe la sfârșitul anilor '60."

„Nu, nu", continuă Paula. „Ce lună?"

„Am crezut că a înnebunit", își amintește Barnsley, „dar m-am uitat la listă și mi-a sărit în ochi ceea ce spusese ea. Din motive care îmi scapă, era un număr incredibil de zile de naștere în ianuarie, februarie și martie."

Barnsley s-a dus acasă în acea seară și a căutat zilele de naștere ale tuturor jucătorilor profesioniști de hochei pe care i-a putut găsi. A constatat că se aplica aceeași regulă. Apoi, Barnsley, soția lui și un coleg au adunat statistici despre fiecare jucător din liga de hochei pentru juniori din Ontario. În ianuarie erau născuți mai mulți jucători decât în orice altă lună, diferența era absolut copleșitoare. A doua lună ca frecvență a zilelor de naștere? Februarie. A treia? Martie. Barnsey a descoperit că în ianuarie se născuseră de aproape 5 ori și jumătate mai mulți jucători din liga de hochei decât la sfârșitul anului, în noiembrie. Apoi a verificat toate echipele de juniori de zece ani și treisprezece ani — tinerii jucători selectați pentru echipele de elită care jucau în deplasare. Aceeași poveste. A verificat componența Ligii Naționale de Hochei. Aceeași poveste. Cu cât verifica mai mult, cu atât credea mai tare că ceea ce descoperise nu era un fapt întâmplător, ci o lege de fier a hocheiului canadian: de fiecare dată când te uiți la un grup de hocheiști de elită — cei mai buni dintre cei mai buni — poți presupune că patruzeci la sută dintre ei sunt născuți între ianuarie și martie, treizeci la sută între aprilie și iunie, douăzeci la sută între iulie și septembrie și zece la sută între octombrie și decembrie.

„De câți ani sunt psiholog, niciodată nu am întâlnit un efect atât de vast", spunea Barnsley. „Nu este nevoie să faci niciun fel de analiză statistică. Nu trebuie decât să privești."

Să ne uităm din nou la lista Medicine Hat. Acum vedeți? Șaptesprezece dintre cei douăzeci și cinci de jucători din echipă sunt născuți în ianuarie, februarie, martie sau aprilie.

Iată, în detaliu, primele două goluri din finala Memorial Cup, doar că de această dată am înlocuit numele jucătorilor cu zilele lor de naștere. Nu mai sună deloc ca o cupă canadiană de hochei pentru juniori. Sună ca un ritual sportiv bizar pentru băieți născuți sub semnele zodiacale ale Capricornului, Vărsătorului și Peștilor.

11 Martie ocolește poarta Tigrilor prin lateral, lăsând pucul pentru coechipierul lui, 4 Ianuarie, care pasează pentru 22 Ianuarie, care trimite scurt înapoi la 12 Martie, care sutează direct spre poarta Tigrilor apărată de 27 Aprilie. 27 Aprilie blochează lovitura, dar pucul este preluat de 6 Martie de la Vancouver. Șutează! Fundașii Medicine Hat 9 Februarie și 14 Februarie se aruncă pentru a bloca lovitura, în vreme ce 10 ianuarie privește neputincios. 6 Martie înscrie!!!

Să trecem acum la a doua repriză.

Este rândul celor de la Medicine Hat. Golgheterul Tigrilor, 21 Ianuarie, atacă pe partea dreaptă a gheții. Se oprește și se învârte, evitând atacul fundașului 15 Februarie de la Vancouver. Apoi, 21 Ianuarie pasează cu abilitate către coechipierul său 20 Decembrie — Uau! Ce face el acolo! — care scapă de năvalnicul fundaș 17 Mai si strecoară o pasă cu vârful crosei înapoi la 21 Ianuarie. Șut! Fundașul Vancouver 12 Martie plonjează, încercând să blocheze șutul. Portarul Vancouver, 19 Martie, se întinde neputincios. 21 Ianuarie înscrie!!! Își ridică mâinile triumfător. Colegul său 2 Mai îi sare bucuros în spate.

4.

Explicația este foarte simplă. Nu are nicio legătură cu astrologia sau cu ceva magic legat de primele trei luni ale anului. Pur și simplu, în Canada data-limită pentru stabilirea categoriilor de vârstă în hochei este 1 Ianuarie. Aceasta înseamnă că un copil este eligibil pentru, să zicem, liga de 9 ani dacă are nouă ani împliniți după data de 1 ianuarie. Un băiat care face 10 ani pe 2 ianuarie poate, prin urmare, să joace alături de unul care nu face 10 ani până în decembrie — și la acea vârstă, în pre-adolescență, 12 luni reprezintă o diferență enormă în ceea ce privește maturitatea fizică.

Fiind vorba de Canada — țara cea mai înnebunită după hochei de pe planetă —, antrenorii încep să selecteze jucătorii pentru trupa reprezentativă — echipele de staruri — de la vârsta de 9–10 ani, și bineînțeles că au tendința de a-i vedea ca mai talentați pe jucătorii mai înalți și mai coordonați, care beneficiază de avantajul acelor luni în plus de maturitate.

Și ce se întâmplă în momentul în care un jucător este ales pentru echipa reprezentativă? El beneficiază de o pregătire mai bună, alături de coechipieri mai valoroși, și joacă cincizeci din cele șaptezeci și cinci de meciuri dintr-un sezon, în loc de douăzeci pe sezon, ca cei rămași în liga de bază, și se antrenează de două sau chiar de trei ori mai mult decât dacă nu ar fi aici. Prin urmare, dacă la început avantajul lui nu însemna că este mai dotat, ci doar că este puțin mai matur, până la vârsta de treisprezece sau paisprezece ani, beneficiind de o pregătire mai bună și de tot antrenamentul suplimentar, chiar ajunge să fie *mai bun*, având, în consecință, mai multe șanse să acceadă în Liga Canadiană de Hochei, și de acolo în ligile mari.*

Barnsley susține că acest gen de distribuiri distorsionate în funcție de vârstă se produc de fiecare dată când au loc trei

---

* Modul în care canadienii selectează jucătorii de hochei este un exemplu minunat de ceea ce sociologul Robert K. Merton numea prin celebrul dicton „profeție auto-împlinită" – o situație în care „o definiție falsă, la început... evocă un comportament nou care face ca

evenimente: selecție, aflux și experiență diferențiată. Dacă iei o decizie vizavi de cine e bun și cine nu la o vârstă fragedă, dacă separi „talentații" de „netalentați", dacă le oferi „talentaților" o pregătire mai bună, vei sfârși prin a-i oferi un avantaj imens acelui mic grup de tineri născuți aproape de data-limită.

În Statele Unite, fotbalul american și baschetul nu au aceste probleme. Aici nu se selectează, nu se diferențiază și nu există un aflux atât de dramatic. Drept urmare, în aceste sporturi un copil poate fi un pic mai în urmă, fizic vorbind, și să joace totuși la fel de mult ca și colegii săi mai maturi.* Dar altfel stau lucrurile în baseball. Data-limită pentru majoritatea ligilor de baseball non-școlare din Statele Unite este 31 iulie, urmarea fiind că majoritatea jucătorilor din liga mare sunt născuți în august. (Numărul este de-a dreptul impresionant: în 2005, erau 505 jucători americani din liga mare născuți în august, față de 313 născuți în iulie).

La fel stau lucrurile și cu fotbalul european, care este organizat în aceeași manieră ca hocheiul și baseball-ul — și tot la fel de aiurite sunt și distribuirile pe baza datelor de naștere. În Anglia, data-limită pentru selecție este 1 septembrie, și în Football Association's Premiere League, la un moment dat, prin anii '90, erau 288 de jucători născuți între septembrie și noiembrie, și numai 136 născuți între iunie și august. La nivel

---

opinia inițială falsă să devină adevărată". Canadienii pornesc de la o definiție falsă a celor mai buni jucători de nouă-zece ani. De fapt nu fac decât să îi aleagă pe cei mai mari din fiecare an. Dar modul în care le pregătesc pe aceste viitoare staruri sfârșește prin a face ca judecata lor inițială falsă să pară corectă. După cum spune Merton: „Această validitate amăgitoare a profeției auto-împlinite perpetuează domnia erorii. Pentru că profetul va cita cursul real al evenimentelor ca dovadă a faptului că a avut dreptate încă de la început." (*n. a.*)

* În America, un jucător de baschet imatur din punct de vedere fizic poate juca, probabil, la fel de mult baschet într-un an ca și un copil relativ mai mare, pentru că există atât de multe terenuri de baschet și atât de mulți oameni dornici să joace. Lucrurile nu stau la fel ca în cazul hocheiului pe gheață, unde ai nevoie de un patinoar pentru a juca. Ubicuitatea și accesibilitatea baschetului sunt avantajele care salvează acest sport. (*n. a.*)

internațional, data-limită de selecție în fotbal era 1 august, și un recent campionat mondial pentru juniori a reunit 135 de jucători născuți în cele trei luni de după 1 august, și numai 22 născuți în mai, iunie și iulie. La ora actuală, data-limită pentru juniori este, la nivel internațional, 1 ianuarie. Să aruncăm o privire peste tabelul cu echipa națională de juniori a Cehiei din 2007, care a ajuns în finala Cupei Mondiale pentru Juniori.

Iată:

Nr	Jucător	Data nașterii	Poziție
1	Marcel GECOV	01 Ianuarie 1988	MF
2	Ludek FRYDRYCH	03 Ianuarie 1987	GK
3	Petr JANDA	05 Ianuarie 1987	MF
4	Jakub DOHNALEK	12 Ianuarie 1988	DF
5	Jakub MARES	26Ianuarie 1987	MF
6	Michal HELD	27 Ianuarie 1987	DF
7	Marek STRESTIK	01 Februarie 1987	FW
8	Jiri VALENTA	14 Februarie 1988	MF
9	Jan SIMUNEK	20 Februarie 1987	DF
10	Tomas OKLESTEK	21 Februarie 1987	MF
11	Lubos KALOUDA	21 Februarie 1987	MF
12	Radek PETR	24 Februarie 1987	GK
13	Ondrej MAZUCH	15 Martie 1989	DF
14	Ondrej KUDELA	26 Martie 1987	MF
15	Marek SUCHY	16 Aprilie 1987	DF
16	Martin FENIN	16 Aprilie 1987	FW
17	Tomas PEKHART	26 Mai 1989	FW
18	Lukas KUBAN	22 Iunie 1987	DF
19	Tomas CIHLAR	24 Iunie 1987	DF
20	Tomas FRYSTAK	18 August 1987	GK
21	Tomas MICOLA	26 Sept 1988	MF

Nu este exclus ca antrenorul echipei cehe să le fi spus tuturor celor născuți de la jumătatea verii până în toamnă să își strângă bagajele și să plece acasă.

Hocheiul și fotbalul nu sunt decât jocuri, bineînțeles, implicându-i numai pe cei câțiva aleși. Dar exact același gen de măsuri părtinitoare apar și în domenii mult mai importante, cum ar fi educația. Părinții cu copii născuți la sfârșitul anului școlar se gândesc de multe ori să își mai țină copilul acasă până la începutul grădiniței: este greu să ai cinci ani și să ții ritmul cu un copil născut cu multe luni înainte. Dar cei mai mulți părinți, se zice, consideră de asemenea că, oricare ar fi dezavantajul cu care se confruntă un copil relativ mic în grădiniță, acesta va dispărea în cele din urmă. *Dar nu este așa.* Este exact ca în hochei. Avantajul, inițial minor, pe care îl are copilul născut în prima parte a anului asupra copilului născut în ultima parte a anului se păstrează. Pe baza lui, copiii sunt categorisiți conform realizărilor și nerealizărilor, încurajărilor și descurajărilor, și asta ani la rând.

De curând, două economiste — Kelly Bedard și Elizabeth Dhuey — s-au hotărât să analizeze legătura dintre rezultatele la ceea ce se numește TIMSS (testele de matematică și științe pe care le completează copiii din toată lumea, o dată la 4 ani) și luna nașterii. Ele au descoperit că printre școlarii din clasa a 4-a, copiii mai mari au obținut rezultate cu ceva între patru și doisprezece la sută mai bune decât copiii cei mai mici. Acesta, subliniază Dhuey, este un „efect colosal". Înseamnă că, dacă iei doi școlari de clasa a patra egali din punct de vedere intelectual, dar cu zilele de naștere la capetele opuse ale perioadei limită de înscriere la școală, elevul mai mare va avea un punctaj pe undeva pe la 80 la sută, iar cel mai mic pe undeva pe la 68 la sută. Aceasta este diferența care face să te califici sau nu pentru un program destinat copiilor dotați.

„Este exact ca în sport", spune Dhuey. „În copilărie suntem grupaţi în funcţie de abilităţi. Avem grupe avansate de citit şi grupe avansate de matematică. Încă de foarte devreme, dacă ne uităm la copiii din grădiniţă şi clasa întâi, profesorii confundă maturitatea cu abilitatea. Şi îi pun pe copiii mai mari în grupele avansate, unde învaţă chestiuni mai avansate, şi anul următor, dat fiind că sunt în grupa superioară, le merge şi mai bine, şi la fel se întâmplă şi anul următor, şi din nou le merge şi mai bine. Singura ţară în care nu se întâmplă acest lucru este Danemarca. Ei au o politică la nivel naţional care prevede să nu existe o soluţie pe baza abilităţilor până la vârsta de zece ani". Cu alte cuvinte, Danemarca aşteaptă să facă selecţia până în momentul în care diferenţele de maturitate s-au dizolvat.

Dhuey şi Bedard au continuat cu aceeaşi analiză, de data aceasta în colegii. Ce au descoperit? În colegiile de patru ani din Statele Unite — cel mai mare flux din învăţământul superior — studenţii din grupul relativ mai tânăr din clasă înregistrează un scor mai mic cu aproape 11,6 la sută. Acea diferenţă de maturitate de la început nu dispare în timp. Se păstrează. Şi pentru mii de studenţi, acel avantaj iniţial reprezintă diferenţa dintre a merge la facultate — şi a avea astfel o şansă reală de a evolua — sau nu.*

„Este absolut ridicol, după părerea mea", spune Dhuey. „Este de-a dreptul bizar cum alegerea noastră arbitrară cu privire la datele-limită cauzează efecte atât de durabile în timp, şi nimănui nu pare să îi pese de acest lucru."

*Există şi mai multe fenomene sociale care pot fi legate de vârsta relativă. Barnsley şi doi colegi, de exemplu, au descoperit la un moment dat că studenţii care încearcă să se sinucidă sunt, de cele mai multe ori, născuţi în a doua jumătate a anului şcolar. Potrivit explicaţiilor lor, performanţa mai scăzută la şcoală poate duce la depresie. Totuşi, legătura dintre vârsta relativă şi sinucidere nu este nici pe departe la fel de evidentă ca legătura dintre data naşterii şi succesul atletic. (*n. a.*).

5.

Să ne gândim pentru un moment la ceea ce spune despre succes povestea hocheiului și a zilelor de naștere de la început de an.

Ne spune că opinia noastră potrivit căreia cel mai bun și cel mai strălucit este cel care ajunge în vârf fără niciun efort este mult prea simplistă. Este adevărat, jucătorii de hochei care ajung la nivelul profesionist sunt mult mai talentați decât dumneavoastră sau decât mine. Dar, în același timp, ei au plecat la drum cu un avantaj considerabil, cu o oportunitate pe care nu putem spune nici că au meritat-o, nici că au câștigat-o. Și acea oportunitate a jucat un rol crucial în drumul lor către succes.

Sociologul Robert Merton a numit acest fenomen, cu o sintagmă celebră, „Efectul Matei," conform textului din Noul Testament, Evanghelia după Matei: „Pentru că acela care are va primi și mai mult, și va trăi în belșug: dar celui care nu are i se va lua chiar și ceea ce nu are." Cei care au succes, cu alte cuvinte, sunt cei care au cele mai multe șanse să se bucure de oportunități speciale, care îi duc la și mai multe succese. Bogații sunt cei care se bucură de cele mai mari scutiri de taxe. Cei mai buni studenți sunt cei care beneficiază de cele mai bune meditații și de cele mai multe încurajări. Tot așa, cei mai mari băieți, cei de nouă și zece ani, sunt cei care beneficiază de cea mai multă pregătire și de cel mai mult antrenament. Succesul este rezultatul a ceea ce sociologilor le place să numească „avantaj cumulativ". Jucătorul profesionist de hochei începe de pe o poziție ceva mai bună decât generația sa. Și acea diferență mică duce la o oportunitate care amplifică diferența, și această diferență, la rândul ei, duce la altă oportunitate, care face ca avantajul inițial să devină și mai mare — și așa mai departe, până când jucătorul de hochei devine un adevărat excepțional. Dar el nu a pornit la drum ca excepțional. A pornit doar de pe o poziție ceva mai bună.

Cealaltă implicație deprimantă a efectului vârstei relative constă în faptul că sistemele pe care le-am conceput pentru a determina cine iese în față nu se dovedesc deosebit de eficiente. Noi considerăm că cea mai bună metodă de a ne asigura că nu ne scapă niciun talent printre degete este să începem cât mai devreme posibil toate ligile și toate programele pentru cei înzestrați. Dar să privim din nou tabelul echipei de fotbal din Cehia. Nu există jucători născuți în iulie, octombrie, noiembrie sau decembrie, și doar câte unul născut în august și septembrie. Cei născuți în a doua jumătate a anului au fost cu toții descurajați, neluați în seamă sau eliminați din sport. *Talentul a jumătate din populația atletică a Cehiei a fost irosit.*

Ce faceți, prin urmare, dacă sunteți un tânăr ceh atletic, cu neșansa de a se fi născut în a doua jumătate a anului? *Nu puteți* juca fotbal. Cărțile nu sunt de partea dumneavoastră. Poate ați putea juca, totuși, celălalt sport de care sunt obsedați cehii — hochei. A, nu. (Cred că știți ce urmează.) Iată tabelul echipei de juniori a Cehiei care a terminat pe locul cinci în campionatul mondial de hochei.

Nr	Jucător	Data nașterii	Poziție
1	David Kveton	Ianuarie 03, 1988	Atacant
2	Jiri Suchy	Ianuarie 03, 1988	Fundaș
3	Michael Kolarz	Ianuarie 12, 1987	Fundaș
4	Jakub Vojta	February 08, 1987	Fundaș
5	Jakub Kindl	Februarie 10, 1987	Fundaș
6	Michael Frolik	Februarie 17, 1989	Atacant
7	Martin Hanzal	Februarie 20, 1987	Atacant
8	Tomas Svoboda	Februarie 24, 1987	Atacant
9	Jakub Cerny	Martie 05, 1987	Atacant
10	Tomas Kudelka	Martie 10, 1987	Fundaș
11	Jaroslav Barton	Martie 26, 1987	Fundaș
12	H O Pozivil	Aprilie 22, 1987	Fundaș
13	Daniel Rakos	Mai 25, 1987	Atacant
14	David Kuchejda	Iunie 12, 1987	Atacant

15	Vladimir Sobotka	Iulie 02, 1987	Atacant
16	Jakub Kovar	Iulie 19, 1988	Portar
17	Lukas Vantuch	Iulie 20, 1987	Atacant
18	Jakub Voracek	August 15, 1989	Atacant
19	Tomas Pospisil	August 25, 1987	Atacant
20	Ondrej Pavelec	August 31, 1987	Portar
21	Tomas Kana	Noiembrie 29, 1987	Atacant
22	Michal Repik	Decembrie 31, 1988	Atacant

Cei născuți în ultimul sfert al anului pot să renunțe liniștiți și la hochei.

Observați acum consecințele modului în care am ales să privim succesul? Dat fiind că personalizăm atât de profund succesul, ratăm ocaziile de a-i ridica și pe alții pe o treaptă superioară. Creăm reguli care împiedică reușita. Etichetăm prematur oamenii drept rătați. Suntem prea impresionați de cei care reușesc și mult prea necruțători cu cei care eșuează. Trecem cu vederea importanța imensă a rolului pe care îl jucăm fiecare — și prin „noi" mă refer la societate — în determinarea unui succes sau a unei ratări.

Pentru început, am putea să ne ocupăm de chestiunea datelor-limită. Am putea crea două sau chiar trei ligi de hochei, în funcție de luna nașterii. Să le permitem jucătorilor să evolueze în paralel. Apoi să alegem echipele starurilor. Dacă ar avea brusc o șansă corectă toți atleții cehi și canadieni născuți la sfârșitul anului, atunci națională celor două țări ar avea brusc de două ori mai mulți atleți din rândul cărora să aleagă.

Același lucru s-ar putea aplica și în școli. Școlile primare ar putea aduna într-o clasă elevii născuți în ianuarie, februarie, martie și aprilie, și pe cei născuți în vară în altă clasă, și pe cei născuți în toamnă într-o a treia clasă. Ar lăsa astfel elevii să concureze și să învețe alături de cei cu același stadiu de maturizare. Ar fi un pic mai complicat, din punct de vedere administrativ. Dar nu ar costa mai mulți bani și ar netezi te-

renul pentru cei care — fără să aibă nicio vină personal — au fost dezavantajaţi de sistemul educaţional. Cu alte cuvinte, am putea controla foarte uşor maşinăria reuşitelor — şi nu numai în sporturi, ci şi, după cum vom vedea mai târziu, în alte zone de şi mai mare importanţă. Dar nu o facem. De ce oare? Pentru că ne agăţăm de ideea că succesul ţine numai de meritul individual şi că lumea în care am crescut cu toţii — şi regulile pe care am ales să le implementăm ca societate — nu contează deloc.

6.

Înainte de finala Memorial Cup, Gord Wasden — tatăl unuia dintre tigrii de la Medicine Hat — stătea la marginea gheţii, vorbind despre fiul lui, Scott. Purta o şapcă de baseball Medicine Hat şi un tricou negru Medicine Hat. „La patru, cinci ani", îşi amintea Wasden, „fratele lui mai mic era într-un cărucior, şi îi punea o crosă de hochei în mână şi jucau hochei pe podeaua bucătăriei de dimineaţa până seara. Scott era întotdeauna *pasionat* de asta. Toată cariera lui, încă din copilărie, a jucat numai în echipele reprezentative. Întotdeauna era luat la echipele de liga I. În primul lui an la pitici sau la categoria cocoş, nu juca decât în echipa de bază." Wasden era în mod vizibil emoţionat: fiul lui urma să joace în cel mai important meci al vieţii lui. „A trebuit să muncească din greu pentru absolut tot. Sunt foarte mândru de el."

Acestea erau ingredientele succesului la cel mai înalt nivel: pasiune, talent şi multă muncă. Dar mai exista un element. Când a realizat Wasden că fiul lui avea ceva special? „Ştiţi, a fost întotdeauna un copil mare pentru vârsta lui, era puternic şi se pricepea să înscrie de la o vârstă foarte mică. Şi întotdeauna era cumva excepţional pentru vârsta lui, era căpitanul echipei..."

Mare pentru vârsta lui? Bineînțeles că era. Scott Wasden era născut pe 4 ianuarie, la 3 zile de ziua de naștere perfectă pentru un jucător de hochei de elită. Era unul dintre cei norocoși. Dacă, printr-o întâmplare, data-limită pentru hocheiul canadian ar fi fost mai târziu, ar fi putut la fel de bine să urmărească Campionatul Memorial Cup din tribună, în loc să joace pe gheață.

2 | Regula celor 10 000 de ore

„În Hamburg, a trebuit să cântăm nu mai puțin de opt ore."

1.

Universitatea din Michigan și-a deschis noul Centru de Informatică în 1971, într-o clădire nou-nouță pe Beal Avenue, Ann Arbor, cu pereți cărămiziu deschis la exterior și cu o fațadă din sticlă mată. Serverele enorme au fost amplasate într-o încăpere cu o pardoseală imaculată, totul sugerând, conform unui membru al facultății, „una dintre ultimele scene din filmul recent lansat *2001: A Space Odissey*". Către margini erau dispuse o mulțime de perforatoare de carduri — considerate la vremea aceea terminale pentru computere. În 1971, asta însemna vârful tehnologiei. Universitatea din Michigan a deținut unul dintre cele mai avansate programe științifice operaționale, iar prin camera imaculată s-au perindat mii și mii de studenți — memorabil fiind un tânăr cam sfios, care se numea Bill Joy.

Joy a venit la Universitatea din Michigan în anul deschiderii Centrului de Informatică. Avea numai șaisprezece ani. Era destul de înalt și cam slăbuț, cu o claie rebelă de păr pe cap. În liceul de la North Framingham, în apropiere de Detroit, pe care îl absolvise, a primit de la colegi titlul de „Cel mai Studios Student", ceea ce, după spusele lui, însemna că era un „tocilar autentic". Se gândea să devină inginer sau matematician. Însă pe la sfârșitul primului an a dat peste Centrul de Informatică — care l-a prins imediat.

Din acel moment, viața lui s-a concentrat în jurul computerului. Profita de orice ocazie pentru a se acomoda cu pro-

gramarea. Și-a luat chiar o slujbă pe vară, cu ajutorul unui profesor de informatică, numai pentru a putea crea noi programe. În 1975, Joy s-a înscris la școala superioară de la University of California, Berkeley. Aici, s-a cufundat și mai mult în lumea software. Pe parcursul examenelor orale susținute în vederea obținerii doctoratului, a inventat un algoritm deosebit de complicat în dinamica zborului, astfel că — conform unuia dintre numeroșii săi admiratori — „atât de uimiți au rămas examinatorii, încât unul dintre ei a comparat ulterior respectiva experiență cu «revelația trezită de Iisus înțelepților»".

Lucrând în colaborare cu un grup restrâns de programatori, Joy și-a luat sarcina de a rescrie UNIX-ul, un sistem software conceput de AT&T pentru servere. Versiunea lui a fost remarcabilă. De fapt, a fost atât de bună, încât a devenit — și a rămas — sistemul de operare pe care lucrează practic milioane de computere din toată lumea. „Dacă vă setați Mac-ul în modul acela ciudat, în care codul devine vizibil", spune Joy, „pot vedea lucruri pe care le-am tastat acum douăzeci și cinci de ani." Iar atunci când treceți online, bănuiți măcar cine a creat softul ce vă permite să accesați Internetul? Bill Joy.

După Berkeley, Joy a participat la fondarea firmei Sun Microsistems din Silicon Valley, unul dintre cei mai importanți pioni în revoluția computerelor. Aici, el a rescris un alt limbaj de operare — Java — și faima sa a crescut. În rândul celor din Silicon Valley, Joy este prețuit la fel de mult ca un Bill Gates de la Microsoft. Uneori, i se spune chiar Edison-ul Internetului. După spusele unui profesor în computere de la Yale, David Gelernter, „Bill Joy este cel mai influent om din istoria modernă a computerelor."

Povestea omului de geniu Bill Joy este deja arhicunoscută, lecția rămânând mereu aceeași. E vorba de o lume ce reprezintă cea mai pură dintre meritocrații. Programarea pe computer nu a funcționat după vechile nepotisme, unde puteai ajunge în față cu bani sau relații. Nu, totul a fost un câmp larg deschis tuturor, în care participanții au fost eva-

luați numai pe baza talentului și a reușitelor proprii. O lume în care cei mai buni au câștigat, iar Joy era evident unul dintre acești oameni.

Ar fi fost mult mai la îndemână să acceptăm această versiune, desigur, dacă nu ne-am fi uitat până acum la jucătorii de hochei și fotbal. Se presupune că meritocrația lor ar fi fost una la fel de pură. Numai că lucrurile nu stau deloc așa. Era o poveste despre cum excepționalii dintr-un anumit domeniu au ajuns la statutul lor elevat printr-o îmbinare complexă de abilitate, oportunitate și avantaj cu precădere arbitrar.

Oare e posibil ca aceeași gamă de oportunități speciale să lucreze și în lumea largă? Haideți să revenim la povestea lui Bill Joy și să ne convingem.

2.

De aproape o generație, psihologi de pretutindeni s-au angajat într-o dezbatere aprinsă pe o temă considerată de majoritatea dintre noi soluționată cu ani buni în urmă. Iată despre ce e vorba: există într-adevăr un talent înnăscut? Răspunsul este, evident, da. Nu toți hocheiștii născuți în ianuarie ajung să joace la nivel profesionist. Numai unii dintre ei reușesc acest lucru — cei care au moștenit un talent înnăscut. Succesul înseamnă talent plus pregătire. Problema este că, pe măsură ce psihologii examinează mai pătrunzător carierele celor înzestrați, descoperă că rolul talentului înnăscut scade considerabil, devansat de aportul tot mai mare pe care îl capătă pregătirea individuală.

Proba A din discuția pe marginea subiectului talent este un studiu inițiat la începutul anilor '90 de psihologul K. Anders Ericsson și de alți doi colegi, de la elitista Academy of Music din Berlin. Cu ajutorul profesorilor de acolo, ei au împărțit studenții la vioară în trei categorii. În prima, erau starurile, violoniștii care prezentau potențial pentru a ajunge soliști de

clasă mondială. A doua îi cuprindea pe cei desemnați a fi relativ „buni". În cea de-a treia categorie intrau studenții cu șanse reduse de a cânta vreodată la nivel profesionist și care, cel mai probabil, aveau să ajungă profesori în sistemul public de școlarizare. Apoi, tuturor violoniștilor le-a fost adresată aceeași întrebare: „De-a lungul întregii tale cariere, încă de când ai luat pentru prima dată vioara în mână, câte ore ai exersat?".

Toți, din toate cele trei clase, s-au apucat de cântat cam în aceeași perioadă — în jurul vârstei de cinci ani. În acești câțiva ani, fiecare a exersat, în mare, la fel de mult, cam două–trei ore pe săptămână. Însă pe la vârsta de opt ani au început să apară diferențele fundamentale. Studenții care s-au dovedit cei mai buni au început să exerseze mai mult decât ceilalți: șase ore pe săptămână, până la vârsta de nouă ani, opt ore pe săptămână până la doisprezece, șaisprezece ore pe săptămână până la vârsta de paisprezece ani, într-un ritm tot mai dinamic, până la douăzeci de ani ajungând să exerseze — plini de zel și motivație — mai bine de treizeci de ore pe săptămână. În realitate, până la vârsta de douăzeci de ani, violoniștii de clasă deja totalizau un număr impresionant de ore petrecute exersând la instrument, undeva în jurul a zece mii de ore. Prin contrast, cei relativ buni ajunseseră la opt mii de ore, iar viitorii profesori, la numai patru mii de ore.

Apoi, Ericsson și colegii săi i-au comparat pe pianiștii amatori cu cei de nivel profesionist. Același lucru. Amatorii nu au exersat niciodată mai mult de trei ore pe săptămână în perioada copilăriei, așa că până la vârsta de douăzeci de ani aveau un total de două mii de ore de cântat la instrument. Profesioniștii, pe de altă parte, au sporit constant numărul de ore de exersare și, până la douăzeci de ani, aveau și ei un total de aproximativ zece mii de ore la activ.

Un aspect destul de curios vizavi de studiul elaborat de Ericsson este faptul că el și colegii săi nu au reușit să descopere niciun „înzestrat" — muzicieni care să poată răzbate până în vârf fără vreun efort vizibil, pe fondul unui timp de

exersare la instrument mult redus raportat la cel al colegilor lor. Nu au putut găsi nici „cai de povară", persoane care să muncească mai mult decât oricine altcineva, însă care pur și simplu nu au acel ceva necesar pentru a răzbi. Ideea centrală a studiului este că, odată ce există abilitatea pentru a intra într-o școală de muzică de vârf, ceea ce îl distinge pe un student de altul sunt zelul și dăruirea cu care exersează. Cam asta e. Mai mult, cei care au ajuns în vârf nu muncesc mai mult decât ceilalți și atât. Ei muncesc mult, *mult* mai mult.

Convingerea că excelența în raport cu o sarcină complexă cere un nivel minim, definitoriu de exercițiu reiese din nenumărate studii. De fapt, cercetătorii au ajuns chiar la un număr care dă nota excelenței autentice: zece mii de ore.

„Ideea care se desprinde din astfel de studii este aceea că este nevoie de zece mii de ore de exercițiu pentru a atinge nivelul de măiestrie asociat cu calitatea de expert de talie mondială — în orice domeniu", scrie neurologul Daniel Levitin. „Studiu după studiu, fie ei compozitori, baschetbaliști, scriitori de beletristică, patinatori pe gheață, pianiști, șahiști, criminali în serie sau orice ați dori, acest număr revine și iar revine. Desigur, acest lucru nu explică faptul că unii sunt mai câștigați decât alții în urma acestor ore alocate perfecționării. Însă cert este că nimeni nu a reușit să găsească un caz real în care cineva să fi atins nivelul de expert de talie mondială într-un interval mai scurt de timp. Se pare că de atâta timp are nevoie un creier pentru a asimila întreaga gamă de cunoștințe ce duc la adevărata măiestrie."

Asta se aplică până și în cazul acelor persoane pe care le vedem ca pe niște copii-minune. Mozart, de pildă, e celebru pentru că s-a apucat să compună muzică la vârsta de șase ani. Numai că, scrie psihologul Michael Howe în cartea sa, *Genius Explained*,

> după standardele marilor compozitori, lucrările timpurii ale lui Mozart nu sunt prin nimic ieșite din comun. Se crede că acestea

au fost scrise de tatăl său și, posibil, îmbunătățite ulterior. Multe dintre compozițiile lui Wolfgang din copilărie, cum sunt primele șapte din concertele sale pentru pian și orchestră, sunt în mare parte lucrări eclectice de inspirație largă. Dintre concertele care reprezintă fără dubiu geniul lui Mozart, primul considerat acum o operă de artă (Nr. 9. K. 271) nu a fost compus înainte de vârsta de douăzeci și unu de ani: vreme la care Mozart deja compunea concerte de mai bine de zece ani.

Criticul muzical Harold Schonberg merge chiar mai departe: Mozart, spune el, „s-a lansat târziu", în realitate, întrucât nu a compus cea mai mare lucrare a sa decât după douăzeci de ani de activitate în compoziție.

Pentru a deveni un campion la șah se pare că e nevoie, de asemenea, de zece ani de practică. (Numai legendarul Bobby Fischer a atins acel nivel de top într-un interval de timp mai scurt: a avut nevoie de numai nouă ani.) Oare ce înseamnă acești zece ani? Ei bine, cam atâta înseamnă cele zece mii de ore transpuse în practică. Zece mii de ore este numărul magic al măiestriei.

Iată explicația pentru ceea ce părea atât de straniu legat de tabelele cu numele sportivilor de la echipele naționale ale Cehiei și Canadei. Practic, niciunul dintre membrii acestor echipe nu era născut mai târziu de 1 septembrie, fapt care nu prea pare să aibă vreun sens. Ați fi poate tentați să spuneți că trebuie să existe măcar o mână de hocheiști sau de fotbaliști cehi remarcabili care să se fi născut către sfârșitul anului aceluia, și care sunt *atât* de talentați, încât au ajuns în vârful piramidei ca tineri adulți, în ciuda datei de naștere a fiecăruia.

Dar Ericsson și cei care sunt împotriva primatului talentului nu văd nimic nelalocul lui aici. Acea persoană excepțională născută târziu nu va fi selectată pentru echipa starurilor ca una de opt ani, tocmai pentru că este prea mică. Așa că nu va avea parte de antrenament suplimentar. Iar fără antrenament suplimentar, nu are nicio șansă să atingă totalul de zece mii

de ore până în momentul în care echipele de hochei profesionist încep să caute jucători — iar fără cele zece mii de ore de practică la activ, nu mai încape îndoială că nu va putea stăpâni îndeajuns de bine tehnica necesară pentru a juca la cel mai înalt nivel. Chiar Mozart — cea mai mare minune a muzicii — nu a putut să-şi atingă steaua până ce nu a parcurs pragul celor zece mii de ore de practică. Exerciţiul nu e acel lucru pe care îl faci când ajungi undeva. E acel ceva pe care îl faci ca să ajungi undeva.

Un alt aspect interesant, desigur, ar fi că aceste zece mii de ore reprezintă un interval de timp *enorm*. Şi pare imposibil să atingi acest număr, până la vârsta adultă, de unul singur. Trebuie să îi ai în jurul tău pe părinţii care să te încurajeze şi să te susţină. Trebuie să ai o situaţie materială bună, întrucât, dacă eşti nevoit să îţi iei şi o slujbuliţă pentru a ţine pasul, nu îţi va rămâne timp suficient pentru a-ţi îmbunătăţi tehnica. De fapt, majoritatea oamenilor pot atinge acest număr numai intrând într-un program special — cum ar fi o selecţie de jucători pentru o echipă naţională de hochei — sau beneficiind de vreo oportunitate deosebită care să le dea şansa de a fructifica aceste ore.

3.

Aşadar: înapoi la Bill Joy. Suntem în 1971. E tânărul de şaisprezece ani înăltuţ şi sfios. El e magicianul în matematică, din categoria studenţilor pe care şcoli ca M.I.T. sau Caltech sau University of Waterloo îi atrag cu sutele. „Pe vremea când Bill era doar un copil, voia să ştie totul despre orice cu mult înainte să-şi dea seama, măcar, ce vrea să ştie", spune tatăl său, William. „Noi îi răspundeam în măsura posibilităţilor. Când nu o puteam face, îi dădeam pur şi simplu o carte." Când a sosit momentul înscrierii la facultate, Joy a obţinut rezultatul maxim la secţia matematică în cadrul Scholastic Ap-

titude Test (Test de Perspicacitate). „Nu era cine știe ce," spune el, pragmatic. „Aveai destul timp să-l verifici de două ori."

Avea talent cu carul. Însă nu se rezumă totul la asta. Niciodată nu se întâmplă așa. Secretul succesului său a fost faptul că a dat peste acea clădire ștearsă de pe Beal Avenue.

La începutul anilor '70, pe vremea când Joy tocmai lua contact cu programarea, computerele erau de mărimea unei camere. O singură mașină — care avea probabil mai puțină putere și memorie decât cuptorul dumneavoastră cu microunde — costa poate mai mult de un milion de dolari. Asta raportat la cursul dolarului din anii '70. Computerele erau destul de rare. Dacă dădeai, până la urmă, de unul, era extrem de greu să ai și acces la el; iar dacă reușeai să capeți acces, închirierea unuia te costa o avere.

Mai mult decât atât, programarea în sine era extrem de tracasantă. Vorbim de era în care programele pe computer erau create prin perforarea cardurilor. Fiecare linie codată era imprimată pe card cu ajutorul unui perforator. Un program complex putea include sute — dacă nu chiar mii — de astfel de carduri, în stative înalte. Iar în momentul în care un program era complet, trebuia să mergi la serverul la care aveai acces și să îi dai stativele cu carduri unui operator. Din moment ce computerele nu puteau prelucra mai multe sarcini în același timp, operatorul îți stabilea o programare și, în funcție de câte persoane erau în fața ta la rând, era destul de probabil să nu-ți primești cardurile decât în decursul câtorva ore, ori chiar peste o zi. Și dacă se întâmpla să apară o singură greșeală — chiar și una de tipărire — în program, trebuia să iei cardurile înapoi, să descoperi greșeala și să iei tot procesul de la capăt.

În aceste condiții, era extrem de dificil pentru cineva să devină un expert în programare. Să nu mai vorbim că era imposibil să ajungi un expert înainte de a împlini douăzeci de ani. Când poți „programa" numai câteva minute la fiecare oră petrecută într-o sală de computere, cum ai putea să ajungi vreodată la cele zece mii de ore de exercițiu? „Programarea cu

carduri", spune un informatician din acea perioadă, „nu te învăţa programare. Te învăţa răbdarea şi corectura."

Abia pe la jumătatea anilor '60 problema programării pe computer a cunoscut o soluţie. În sfârşit, computerele erau suficient de puternice pentru a opera cu mai mult de o „programare" simultan. Dacă sistemul de operare al computerului ar fi fost rescris, au realizat informaticienii, timpul de prelucrare a operaţiilor maşinăriei ar fi putut fi multidirecţionat; computerul ar fi putut fi setat să prelucreze sute de operaţii simultan. Acest lucru mai însemna şi că programatorii nu mai erau nevoiţi să-i înmâneze personal operatorului cardurile de programare. Deja se întrevedea posibilitatea construirii a zeci de terminale, toate conectate la server printr-o linie telefonică, permiţându-le tuturor să lucreze — online — simultan.

Iată cum este descrisă în epocă apariţia sistemului time-sharing.

> Nu a fost numai o revoluţie. A fost realmente o revelaţie. Uitaţi operatorul, stativele de carduri, aşteptările interminabile. Cu time-sharing, nu trebuie decât să stai relaxat la telexul tău, să introduci o serie de comenzi şi să primeşti un răspuns când şi când. Time-sharing era de-a dreptul interactiv: un program putea să ceară un răspuns, să aştepte până îl tipăreaţi, să lucreze în baza lui pe măsură ce aşteptaţi şi să prezinte rezultatul, toate în „timp real".

Aici intervine în discuţie Michigan, pentru că Michigan a fost una dintre primele universităţi din ţară care a trecut pe sistemul time-sharing. Până în 1967, era deja în funcţiune un prototip al aplicaţiei. Până la începutul anilor '70, Michigan deţinea resurse suficiente pentru ca o sută de oameni să programeze simultan în centrul de informatică. „Pe la sfârşitul anilor '60 şi începutul anilor '70, nu cred să fi existat vreo instituţie comparabilă cu Michigan", spune Mike Alexander, unul dintre pionierii în computere de la

Michigan. „Poate MIT. Poate Carnegie Mellon. Poate Dartmouth. Și cam atât, cred."

Aceasta a fost oportunitatea care l-a întâmpinat pe Bill Joy când a sosit în campusul Ann Arbor, în toamna lui 1971. Nu optase pentru Michigan datorită computerelor. Nu avusese ocazia să ia contact cu ele pe perioada liceului. Mai degrabă era interesat de matematică și de fizică. Însă când virusul programării l-a atins în primul an de facultate, și-a dat seama că se află — prin cea mai fericită întâmplare — în unul dintre puținele locuri din lume unde un copilandru de șaptesprezece ani putea să se joace de-a programarea oricât de mult.

„Știți care este diferența între sistemul bazat pe carduri și time-sharing?" întreabă Joy. „E diferența între a juca șah prin corespondență și a juca șah contra-timp." Programarea nu mai era de acum ceva frustrant. Devenise ceva *distractiv*.

„Stăteam în campusul din nord, tot acolo fiind și centrul de informatică," spune Joy mai departe. „Cât timp să fi petrecut acolo? Oh, incredibil de mult. Era deschis douăzeci și patru de ore din douăzeci și patru. Câteodată stăteam acolo toată noaptea și ajungeam acasă abia dimineața. În acea perioadă, petreceam mai mult timp în centrul de informatică decât la cursuri. Toți cei de acolo trăiam același coșmar când venea vorba să ne prezentăm la cursuri, parcă uitasem că suntem studenți."

„Problema era că îți ofereau un cont cu o sumă fixă de bani, astfel încât timpul petrecut la computer era bine definit. Când te înscriai, trebuia să specifici cât timp ai vrea să stai la computer. Aveai la dispoziție, să zicem, o oră. Nimic mai mult. Însă s-a găsit cineva care a descoperit că, tipărind «time equals» și apoi o literă, cum ar fi *t=k*, scăpai de contorizare", își aduce aminte râzând. „Era un bug software. Puteai tasta *t=k* și nu te mai ridica nimeni de pe scaun."

Uitați-vă numai la gama de oportunități care l-au asaltat pe Bill Joy. Pentru că s-a întâmplat să țintească spre o școală cu faimă, ca University of Michigan, a beneficiat de sistemul time-sharing, în loc de cel bazat pe carduri; pentru că s-a în-

tâmplat ca MTS să aibă un bug de soft, a putut să programeze în voie; pentru că universitatea era dispusă să mențină Centrul de Informatică deschis douăzeci și patru de ore din douăzeci și patru, indiferent de costuri, a putut să-și petreacă toată noaptea în fața computerului; și pentru că a avut posibilitatea de a exersa atât de mult, când a apărut ocazia de a rescrie UNIX-ul s-a ridicat la înălțimea cerințelor. Bill Joy era sclipitor. Își dorea nespus de mult să învețe tot mai mult. Și asta a însemnat enorm. Dar înainte de a putea deveni un expert, trebuia ca cineva să-i ofere posibilitatea de a învăța *cum* să facă acest lucru.

„Când eram la Michigan, petreceam probabil opt ori zece ore pe zi programând", adaugă Joy. „La Berkeley, deja o făceam zi și noapte. Aveam un terminal acasă. Stăteam până la două–trei dimineața vizionând filme de epocă și programând. Câteodată adormeam cu capul pe tastatură", — mimând cum îi cădea capul greu pe tastatură — „și știți cum se tot tastează literele, până începe să se audă beep, beep, beep. După ce se întâmplă asta de vreo trei ori, e clar că trebuie să te retragi la culcare. Și chiar când am ajuns la Berkeley, eram tot oarecum incompetent. În cel de-al doilea an petrecut acolo, ajunsesem expert. Atunci am scris programe care se mai folosesc și astăzi, la distanță de treizeci de ani." S-a oprit pentru o clipă, părând că socotește ceva — ceea ce, pentru cineva ca Bill Joy, nu ține deloc mult. Michigan în 1971. Programare la nivel profesionist până în cel de-al doilea an. La care adăugăm verile, apoi zi-noapte în primul an la Berkeley. „Așa că, poate... zece mii de ore?" spune, în sfârșit. „Cam așa ceva."

4.

Să fie aceasta o regulă generală a succesului? Dacă treceți dincolo de suprafața fiecărei mari realizări, oare veți găsi în-

totdeauna echivalentul Centrului de Informatică de la Michigan sau al echipei de hochei formate din staruri — un oarecare gen de oportunitate pentru exerciţiu?

Haideţi să verificăm ideea prin două exemple şi, de dragul simplităţii, haideţi să fie unele cu adevărat edificatoare: Beatles, una dintre cele mai renumite trupe de muzică rock, şi Bill Gates, unul dintre cei mai bogaţi oameni de pe glob.

Beatles — John Lennon, Paul McCartney, George Harrison şi Ringo Star — au venit în Statele Unite în februarie 1964, lansând aşa-zisa „British Invasion" pe scena muzicală americană, o serie de hituri ce au schimbat faţa muzicii acelei perioade.

Cu toate acestea, ceea ce uimeşte la formaţia Beatles este faptul că lucrau împreună de ceva vreme atunci când şi-au făcut apariţia în State. Lennon şi McCartney au început să cânte în 1957, cu şapte ani înainte de a se lansa în America. (Coincidenţă în aparenţă, timpul scurs între fondarea trupei şi probabil cele mai mari realizări artistice ale lor — *Sgt. Pepper's Lonely Heart's Club Band* şi *The Beatles White Album* — este de zece ani). Iar dacă privim mai îndeaproape aceşti ani de îndelungă pregătire, vom descoperi o experienţă care, luată în contextul hocheişti, Bill Joy şi violonişti de clasă mondială, sună destul de familiar. În 1960, pe vremea când erau încă o trupă de liceeni arzând de dorinţa să se afirme, au fost invitaţi să cânte la Hamburg, în Germania.

„Pe atunci, în Hamburg nu erau cluburi de muzică rock-and-roll. Erau cluburi de striptease", spune Philip Norman, cel care a scris biografia *Beatles Shout!* „Şi era un anumit patron de club, Bruno, care fusese în tinereţe un om al scenei. Lui i-a venit ideea să aducă trupe rock pentru a cânta în cluburi. O adevărată formulă magică. Totul era un spectacol grandios neîncetat, oră după oră, cu o mulţime de oameni care se înghesuiau să vină sau să plece. Iar trupele nu slăbeau deloc ritmul, tocmai pentru a menţine acea forfotă generală. Într-un district american rău famat, aşa ceva se chema non-stop striptease."

„Mare parte din trupele care cântau în Hamburg veneau din Liverpool", adaugă Norman. „Totul a pornit de la o întâmplare. Bruno mergea la Londra să caute muzicieni. Însă în Soho a dat peste un agent din Liverpool, din pură întâmplare. Și a rămas ca acesta să trimită câteva trupe. Așa s-a stabilit legătura. Ulterior, Beatles au intrat în contact nu numai cu Bruno, ci și cu o serie de alți patroni de cluburi. Și tot reveneau, căci aveau parte de o grămadă de alcool și de sex necondiționat."

Ce era așa de nemaipomenit la Hamburg? Nu e vorba că se plătea bine. Ba dimpotrivă. Sau de o calitate acustică extraordinară. Nici pe departe. Sau de entuziasmul și aprecierea publicului. Orice, numai asta nu. Ci de timpul efectiv în care trupa era obligată să cânte.

Iată ce spunea John Lennon într-un interviu, după despărțirea celor de la Beatles, legat de un club de striptease din Hamburg, *Indra*, în care trupa cânta la vremea aceea:

> Am devenit mai buni și am căpătat și ceva încredere. Nici nu se putea altfel, având în vedere că trebuia să cântăm toată noaptea. Ne era la îndemână, dat fiind că aveam de-a face cu străini A trebuit să ne străduim și mai mult, să dăm și mai mult din noi, pentru a ne remarca.
>
> În Liverpool, nu făceam repetiții mai lungi de o oră, și cântam cele mai bune piese, în mare parte. În Hamburg am fost nevoiți să cântăm preț de opt ore, așa că era absolut necesar să găsim o modalitate nouă de exprimare.

Opt ore?

Să vedem ce are de spus Pete Best, bateristul Beatles din perioada aceea: „Odată ce s-a răspândit vestea că dăm un concert, clubul a început să profite de acest lucru. Ajunseserăm să cântăm șapte seri pe săptămână. Inițial cântam aproape fără pauză până pe la 12:30, când era ora închiderii, însă, pe măsură ce ne-am îmbunătățit tehnica, clienții întârziau până la două dimineața, de cele mai multe ori."

Șapte zile pe săptămână?

În intervalul 1960 și sfârșitul lui 1962, cei de la Beatles au fost la Hamburg nu mai puțin de cinci ori. Prima dată, au cântat 106 seri, cinci sau chiar mai multe ore pe noapte. A doua, au cântat de 92 de ori. A treia, de 48 de ori, cu un total de 172 de ore pe scenă. Ultimele două spectacole, în noiembrie și decembrie 1962, au presupus alte 90 de ore pe scenă. Cu totul, au cântat preț de 270 de seri într-un interval ce a însumat puțin peste un an și jumătate. Când au înregistrat primul lor succes de amploare, în 1964, aveau deja la activ aproximativ 1 200 de prestații live. Vă dați seama că e ceva de-a dreptul extraordinar? Majoritatea trupelor de astăzi nu înregistrează un asemenea număr de spectacole nici în întreaga carieră. Provocarea Hamburg i-a introdus pe cei de la Beatles în joc.

„Nu făceau mare lucru pe scenă când au ajuns acolo, dar s-au întors adevărați cunoscători", mai spune Norman. „Nu au prins numai esența. Au fost nevoiți să învețe o mulțime de piese — coveruri pentru aproape orice, rock-and-roll, precum și jazz. Înainte, nu aveau pic de organizare pe scenă. Însă s-au întors cu un sunet unic. Atunci s-au format."

5.

Acum să trecem la Bill Gates. Povestea lui este în mare măsură la fel de cunoscută ca și a trupei Beatles. Tânărul magician în matematică descoperă programarea pe computer. Renunță la Harvard. Împreună cu câțiva prieteni, pune pe picioare o companie minusculă, numită Microsoft. Printr-o veritabila probă de genialitate, ambiție și curaj, o transformă în gigantul lumii software. Cam așa au stat lucrurile, în mare. Acum, haideți să observăm mai în profunzime.

Tatăl lui Gates era un avocat de succes în Seattle, iar mama sa, fiica unui bancher prosper. Precoce încă de la o vârstă fragedă, el se plictisea rapid de lecțiile pe care era obligat să le ia.

Așa că părinții l-au retras de la școala publică și, începând cu clasa a șaptea, l-au înscris la Lakeside, o școală particulară pentru familiile bogate din Seattle. Pe când Gates era la jumătatea celui de-al doilea an la Lakeside, școala a lansat un club de informatică.

„Mother's Club făcea câte o vânzare de senzație în fiecare an. Și întotdeauna se punea întrebarea unde ajung acești bani", își aduce aminte Gates. „O parte avea ca destinație programul de vară pentru copiii din zonele mai sărace ale orașului care veneau în campus. Altă parte ajungea la profesori. În acel an, au alocat 3 000 $ pentru aducerea unui terminal în acea cameră aproape straniu de micuță, peste care ne-am făcut stăpâni imediat, evident. Era ceva de-a dreptul spectaculos."

„Spectaculos", desigur, căci vorbim de anul 1968. Majoritatea *facultăților* nu aveau cluburi de informatică în anii '60. Mai mult încă, computerul cumpărat de Lakeside era unul cu adevărat special. Elevii de aici nu au fost nevoiți să învețe programare în contextul acelui sistem bazat pe carduri, binecunoscut la acea vreme. Nu, Lakeside a mers pe ceea ce se cheamă telex ASR–33, un terminal time-sharing cu o conexiune directă la un server din mijlocul Seattle-ului. „Toată chestiunea cu time-sharing-ul a apărut în 1965", mai spune Gates. „Se pare că cineva făcea casă bună cu clarviziunea." Bill Joy a beneficiat de o oportunitate extraordinară, timpurie de a învăța programare cu ajutorul unui sistem time-sharing, chiar din primul an de facultate, în 1971. Bill Gates a trebuit să facă programare în timp real, *ca elev de clasa a 8-a, în 1968.*

Din acel moment, Gates nu a mai părăsit sala computerului. Împreună cu alți colegi, a început să descopere cum se folosește acest dispozitiv complet nou. Însă orele de practică pe serverul la care era legat ASR-ul presupuneau o taxă nu tocmai de neglijat — chiar și pentru o instituție ca Lakeside, cu o situație financiară bună — și, în scurt timp, n-a mai rămas nimic din cei 3 000 $ asigurați de Mother's Club. Părinții au început să strângă și mai mulți bani. Elevii i-au

cheltuit fără prea mari probleme de conştiinţă. Apoi, un grup de programatori de la University of Washington a format o asociaţie numită Computer Center Corporation (sau C-Cubed), care le oferea companiilor locale ore de practică pe computer contra cost. Întâmplarea a făcut ca unul dintre fondatorii firmei — Monique Rona — să aibă un copil înscris la Lakeside, cu un an mai mare decât Gates. Oare n-ar vrea clubul de informatică de la Lakeside, gândea Rona, să testeze programele software ale companiei în weekend-uri, în schimbul unui bonus de ore gratuite de programare? Mai încape vorbă?! După şcoală, Gates lua autobuzul până la birourile C-Cubed şi îl prindea miezul nopţii în faţa computerului.

În cele din urmă, C-Cubed a dat faliment, aşa că Gates şi prietenii săi au început să se orienteze către centrul de informatică al Universităţii din Washington. Nu a trecut mult timp şi au dat peste o altă asociaţie, ISI (Information Sciences Inc.), care era de acord să le ofere ore gratuite de practică pe computer, cu condiţia să lucreze la un soft care urma să fie folosit pe post de sistem de gestiune. Pe parcursul unei perioade de şapte luni, în 1971, Gates şi echipa sa au petrecut nu mai puţin de 1 575 de ore pe serverul ISI, ceea ce înseamnă cam opt ore pe zi, şapte zile pe săptămână.

„Era obsesia mea", descrie Gates primii săi ani de liceu. „Plecam de la orele de sport. Noaptea eram acolo. Programam în fiecare weekend. Rar se întâmpla să nu petrecem douăzeci sau treizeci de ore săptămânal în faţa computerului. A fost o vreme când Paul Allen şi cu mine am dat de necaz pentru că spărseserăm o serie de parole şi sistemul cedase. Am fost daţi afară. Toată vara nu am putut să mă apropii de computer. Asta se întâmpla la cincisprezece, şaisprezece ani. Ulterior am aflat că Paul găsise un computer la Universitatea din Washington, la care aveai acces liber. Aparatura era amplasată la centrul medical şi în laboratorul de fizică. Programul era de douăzeci şi patru din douăzeci şi

patru, însă exista o perioadă total lipsită de stricteţe, astfel încât între trei şi şase dimineaţa nu se contoriza nimic." Gates a izbucnit în râs. „Mă furişam de regulă noaptea, după ora de culcare. Puteam să merg pe jos până acolo. Uneori, mai luam şi autobuzul. Iată de ce sunt atât de generos în ceea ce priveşte Universitatea din Washington, tocmai pentru că închideau ochii la micile furturi concretizate în ore gratuite de practică pe computer." (Ani mai târziu, mama lui Gates mărturiseşte: „Mereu ne întrebam cum se face că se trezeşte atât de greu dimineaţa.")

Ulterior, unul dintre fondatorii ISI, Bud Pembroke, a fost contactat de TRW, companie cu specific tehnologic, care tocmai semnase un contract pentru amplasarea unui sistem de computere la gigantul Bonneville Power, în sudul statului Washington. Cei de la TRW aveau nevoie disperată de programatori care să cunoască softul folosit de uzină. În acele zile ale revoluţiei computerului nu găseai la tot pasul programatori cu o asemenea specializare. Însă Pembroke ştia exact unde trebuie să meargă: la puştii de la Lakeside care au stat mii şi mii de ore pe serverul de la ISI. Gates nu mai era un boboc acum şi, cumva, a reuşit să-i convingă pe profesorii lui că nu era o idee deloc rea să se mute la Benneville, sub pretextul unui proiect de studiu individual. Acolo şi-a petrecut întreaga primăvară scriind coduri, sub îndrumarea unui instructor care se numea John Norton, despre care Gates spune că e la loc de cinste printre cei de la care a învăţat programare.

Aceşti cinci ani, din clasa a opta şi până la sfârşitul liceului, sunt Hamburg-ul lui Bill Gates şi, prin comparaţie, putem spune că el a avut parte de o serie chiar mai spectaculoasă de oportunităţi decât Bill Joy.

Oportunitatea numărul unu: Gates a fost trimis la Lakeside. Câte licee din lume aveau acces la un terminal time-sharing în 1968? Oportunitatea numărul doi: mamele de la Lakeside au avut banii necesari pentru a plăti onorariile

asociate folosirii computerului. Oportunitatea numărul trei: când s-au sfârșit fondurile, s-a nimerit ca unul dintre părinți să lucreze la C-Cubed, care s-a întâmplat să aibă nevoie de cineva care să le testeze programele în weekenduri, fără să le pese că sfârșiturile de săptămână erau, de fapt, nopți de sfârșit de săptămână. Patru: s-a nimerit ca Gates să afle de ISI și aceștia să aibă nevoie de cineva care să lucreze la softul lor de gestiune. Cinci: din întâmplare, Gates locuia suficient de aproape de Universitatea din Washington. Șase: prin hazard, universitatea oferea ore gratuite de practică pe computer între orele trei și șase dimineața. Șapte: s-a întâmplat ca TRW să-l sune pe Bud Pembroke. Opt: întâmplător, cei mai buni programatori în domeniu pe care îi știa Pembroke erau doi puștani de liceu. Și nouă: faptul că Lakeside a fost de acord ca aceștia să lucreze pe perioada primăverii la kilometri și kilometri depărtare, scriind coduri.

Însă, practic, ce au în comun toate aceste oportunități? Ele i-au oferit lui Gates ore suplimentare de practică. În momentul în care a decis să renunțe la Harvard pentru a-și încerca șansa cu propria companie de software, Gates avea la activ șapte ani de programare constantă. Adică *mult* peste zece mii de ore. Câți tineri din lume au avut parte de acest gen de experiență? „Dacă ar fi cincizeci în toată lumea, aș rămâne de-a dreptul șocat", spune el. „Să vedem, au fost cei de la C-Cubed cu gestiunea, apoi TRW — toate au venit împreună. Consider că am avut privilegiul de a interacționa cu lumea software mai mult decât orice alt tânăr de vârsta mea, la acea vreme, totul pe fondul unei serii de evenimente incredibil de favorabile."

6.

Dacă puneți la un loc toate aceste situații, hocheiștii, Beatles, Bill Joy și Bill Gates, cred că vă veți face o mai bună

idee în legătură cu ceea ce înseamnă calea către succes. Joy, Gates și Beatles reprezintă fără îndoială niște talente. Lennon și McCartney au fost înzestrați cu un dar muzical, unul care apare o dată la o generație, iar Bill Joy, să nu uităm, dispunea de o minte atât de sclipitoare, încât putea rezolva un algoritm cât ai zice pește, lucru care-i lăsa pe profesorii lui cu gura căscată. Măcar atâta lucru este clar pentru toată lumea.

Ceea ce îi diferențiază cu adevărat pe acești excepționali nu este talentul lor extraordinar, ci gama extraordinară de oportunități cu care s-au intersectat. Dintr-un motiv absolut întâmplător, Beatles au fost invitați să cânte în Hamburg. Fără Hamburg, ar fi putut, foarte bine, să meargă pe un alt drum. „Am fost foarte norocos", a spus Bill Gates la începutul interviului. Dar asta nu înseamnă nicidecum că nu este un om de geniu, ori un agent antreprenorial de excelență. Înseamnă că a înțeles, efectiv, că numai providența a făcut ca el să fie la Lakeside în 1968.

Toți excepționalii pe care i-am trecut în revistă până acum au beneficiat de un anumit gen de oportunitate specială. Întâmplările fericite nu par să fie o excepție când vorbim de miliardarii software și trupele rock și atleții de renume. Mai degrabă, o regulă.

Permiteți-mi, vă rog, să vă prezint un ultim exemplu cu privire la oportunitățile ascunse de care beneficiază excepționalii. Să presupunem că facem o nouă retrospectivă calendaristică de genul celei din capitolul anterior, dedicat jucătorilor de hochei, doar că de această dată vom pune accent pe anii de naștere, nu pe luni. Pentru început, aruncați o privire peste lista de mai jos cu cei mai bogați șaptezeci și cinci de oameni din istorie. Valoarea netă a averii fiecărei persoane este calculată în dolari americani curenți. După cum puteți observa, în listă apar regine și regi, faraoni, din mileniile trecute, la fel ca și miliardari contemporani, ca Warren Buffet și Carlos Slim.

Nr	Nume	Avere în miliarde de dolari	Origine	Companie sau sursă de venituri
1	John D. Rockefeller	318.3	Statele Unite	Standard Oil
2	Andrew Carnegie	298.3	Scoția	Carnegie Steel Company
3	Nicolae al II-lea al Rusiei	253.5	Rusia	Casa de Romanov
4	William Henry Vanderbilt	231.6	Statele Unite	Chicago, Burlington and Quincy Railroad
5	Osman Ali Khan, Asaf Jah al VII-lea	210.8	Hyderabad	Monarhie
6	Andrew W. Mellon	188.8	Statele Unite	Gulf Oil
7	Henry Ford	188.1	Statele Unite	Ford Motor Company
8	Marcus Licinius Crassus	169.8	Republica Romană	Senatul Roman
9	Vasile al II-lea	169.4	Imperiul Bizantin	Monarhie
10	Cornelius Vanderbilt	167.4	Statele Unite	New York and Harlem Railroad, Livrări
11	Alanus Rufus	166.9	Anglia	Investiții
12	Amenophis al III-lea	155.2	Egiptul Antic	Faraon
13	William de Warenne, Prinul Conte de Surrey	153.6	Anglia	Conte de Surrey
14	William al II-lea al Angliei	151.7	Anglia	Monarhie
15	Elisabeta I	142.9	Anglia	Casa Tudorilor
16	John D. Rockefeller, Jr	141.4	Statele Unite	Standard Oil

17	Sam Walton	128,0	Statele Unite	Wal-Mart
18	John Jacob Astor	115,0	Germania	American Fur Company
19	Odo de Bayeux	110,2	Anglia	Monarhie
20	Stephen Girard	99,5	Franţa	First Bank of the United States
21	Cleopatra	95,8	Egiptul Antic	Moştenire Ptolemeică
22	Stephen Van Rensselaer al III-lea	88,8	Statele Unite	Rensselaerswyck Estate
23	Richard B Mellon	86, 3	Statele Unite	Gulf Oil
24	Alexander Turney Stewart	84,7	Irlanda	Long Island Rail Road
25	William Backhouse Astor Jr	84,7	Statele Unite	Moştenire
26	Don Simon Iturbi Patino	81,2	Bolivia	Mina de Cositor Huanuni
27	Sultanul Hassanal Bolkiah	80,7	Brunei	Kral
28	Frederick Weyerhaeuser	80,4	Germania	Corporaţia Weyerhaeuser
29	Moses Taylor	79, 3	Statele Unite	Citibank
30	Vincent Astor	73,9	Statele Unite	Moştenire
31	Carlos Slim Helú	72,4	Mexic	Telmex
32	T V Soong	67,8	China	Banca Centrală a Chinei
33	Jay Gould	67,1	Statele Unite	Union Pacific
34	Marshall Field	66, 3	Statele Unite	Marshall Field and Company
35	George F Baker	63,6	Statele Unite	Central Railroad of New Jersey

36	Hetty Green	58,8	Statele Unite	Seaboard National Bank
37	Bill Gates	58,0	Statele Unite	Microsoft
38	Lawrence Joseph Ellison	58,0	Statele Unite	Oracle Corporation
39	Richard Arkwright	56,2	Anglia	Derwent Valley Mills
40	Mukesh Ambani	55,8	India	Reliance Industries
41	Warren Buffett	52,4	Statele Unite	Berkshire Hathaway
42	Lakshmi Mittal	51,0	India	Mittal Steel Company
43	J Paul Getty	50,1	Statele Unite	Getty Oil Company
44	James G Fair	47,2	Statele Unite	Consolidated Virginia Mining Company
45	William Weightman	46,1	Statele Unite	Merck & Company
46	Russell Sage	45,1	Statele Unite	Western Union
47	John Blair	45,1	Statele Unite	Union Pacific
48	Anil Ambani	45,0	India	Reliance Communications
49	Leland Stanford	44,9	Statele Unite	Central Pacific Railroad
50	Howard Hughes Jr	43,4	Statele Unite	Hughes Tool Company, Hughes Aircraft Company, Summa Corporation, TWA
51	Cyrus Curtis	43,2	Statele Unite	Curtis Publishing Company
52	John Insley Blair	42,4	Statele Unite	Delaware, Lackawanna and Western Railroad
53	Edward Henry Harriman	40,9	Statele Unite	Union Pacific Railroad

54	Henry H Rogers	40,9	Statele Unite	Standard Oil Company
55	Paul Allen	40,0	Statele Unite	Microsoft, Vulcan Inc
56	John Kluge	40,0	Germania	Metropolitan Broadcasting Company
57	J P Morgan	39,8	Statele Unite	General Electric, US Steel
58	Oliver H Payne	38,8	Statele Unite	Standard Oil Company
59	Yoshiaki Tsutsumi	38,1	Japonia	Corporația Seibu
60	Henry Clay Frick	37,7	Statele Unite	Carnegie Steel Company
61	John Jacob Astor al IV-lea	37,0	Statele Unite	Mostenire
62	George Pullman	35,6	Statele Unite	Pullman Company
63	Collis Potter Huntington	34,6	Statele Unite	Central Pacific Railroad
64	Peter Arrell Brown Widener	33,5	Statele Unite	American Tobacco Company
65	Philip Danforth Armour	33,4	Statele Unite	Armour Refrigerator Line
66	William S O'Brien	33,3	Statele Unite	Consolidated Virginia Mining Company
67	Ingvar Kamprad	33,0	Suedia	IKEA
68	K P Singh	32,9	India	DLF Universal Limited
69	James C Flood	32,5	Statele Unite	Consolidated Virginia Mining Company
70	Li Ka-shing	32,0	China	Hutchison Whampoa Limited

71	Anthony N Brady	31,7	Statele Unite	Brooklyn Rapid Transit
72	Elias Hasket Derby	31,4	Statele Unite	Livrări
73	Mark Hopkins	30,9	Statele Unite	Central Pacific Railroad
74	Edward Clark	30,2	Statele Unite	Singer Sewing Machine Company
75	Prinţul Al-Waleed bin Talal	29,5	Arabia Saudită	Kingdom Holding Company

Ştiţi ce e interesant legat de această listă? Din cele şaptezeci şi cinci de nume, un număr uimitor, de paisprezece, sunt americani născuţi într-un interval de nouă ani, la mijlocul secolului al XIX-lea. Gândiţi-vă puţin la acest lucru. Istoricii pornesc de la Cleopatra şi faraoni şi iau la bani mărunţi fiecare an de atunci şi până astăzi, scrutând fiecare colţişor din lume, şi se pare că aproape 20 de procente din numărul total de nume găsite vin dintr-o singură generaţie, dintr-o singură ţară.

Iată lista cu americanii respectivi şi cu anii lor de naştere:

1. John Rockefeller, 1839.
2. Andrew Carnegie, 1835.
28. Frederick Weyerhaeuser, 1834.
33. Jay Gould, 1836.
34. Marshall Field, 1834.
35. George F. Baker, 1840.
36. Hetty Green, 1834.
44. James G. Fair, 1831.
54. Henry H. Rogers, 1840.
57. J.P. Morgan, 1837.
58. Oliver H. Payne, 1839.
62. George Pullman, 1831.
64. Peter Arrell Brown Widener, 1834.
65. Philip Danforth Armor, 1832.

Ce se întâmplă aici? Răspunsul e evident, dacă vă gândiți puțin. Vorbim de perioada 1860–1870, când economia americană a traversat probabil cea mai mare transformare din istoria ei. Acum se construiesc liniile de cale ferată, acum apare Wall Street. Industria ia un avânt considerabil. Toate regulile pe baza cărora funcționa economia tradițională sunt anulate și refăcute. Ceea ce ne spune această listă este că era de maximă importanță vârsta pe care o aveai în momentul acestei transformări.

Dacă te-ai fi născut pe la sfârșitul anilor 1840, ai fi pierdut-o. Ai fi fost prea tânăr pentru a profita de moment. Dacă te-ai fi născut în anii 1820, ai fi fost prea bătrân: mentalitatea ți-ar fi fost influențată de vechile căi, cele premergătoare Războiului Civil. Însă exista o anumită fereastră temporală, nu mai lungă de nouă ani, tocmai bună pentru a vedea potențialul pe care îl prezenta viitorul. Toți cei paisprezece, bărbați și femei, din listă au beneficiat de talent și viziune. Însă au avut parte și de o oportunitate extraordinară, în același mod în care jucătorii de hochei și de fotbal născuți în ianuarie, februarie și martie s-au bucurat de o șansă unică.*

Haideți să aplicăm același tip de analiză în cazul unora ca Bill Joy și Bill Gates.

Dacă stați de vorbă cu veterani din Silicon Valley, veți afla că momentul cel mai însemnat din istoria revoluției computerului personal a fost luna ianuarie a anului 1975. Atunci a publicat revista *Popular Electronics* un articol despre o mașină

---

* Sociologul C. Wright Mills face o observație legată de acei oameni deosebiți născuți în anii 1830. El a analizat contextul general și istoria personală a oamenilor de afaceri americani de renume, începând cu era colonială și până în secolul XX. În majoritatea cazurilor, deloc surprinzător, a descoperit că liderii din lumea afacerilor au o condiție privilegiată. Excepția? Grupul născut în anii 1830. Iată cât de important era avantajul de a te naște în acea perioadă: era singura dată în istoria americană când cei de condiție modestă au avut o șansă reală să devină cineva. El scrie: „Cea mai potrivită perioadă, în întreaga istorie a Statelor Unite, pentru nașterea unui băiat sărac cu ambiția de a ajunge un om de succes a fost cândva, în jurul anului 1835."

extraordinară, numită Altair 8 800. Altair costa 397 $. Era o invenție „monteaz-o singur" pe care o puteai asambla acasă fără nicio problemă. Titlul articolului suna așa: „PROJECT BREAKTHROUGH! Primul kit minicomputer din lume desfide concurența."

Pentru cititorii *Popular Electronics*, o revistă care echivala cu Biblia lumii computerelor și a inovației software din acele vremuri, titlul însemna nici mai mult, nici mai puțin decât o revelație. Până în acel moment, computerele erau acele servere enorme, incredibil de scumpe, de genul acelora care zăceau în prelungirea imaculatului centru de informatică de la Michigan. Preț de ani buni, fiecare hacker și geniu în electronică visa la ziua în care să apară un computer cât mai mic și mai accesibil ca preț. Și ziua aceea sosise, în cele din urmă.

Dacă luna ianuarie a anului 1975 a însemnat începutul erei computerului personal, atunci cine să fi fost în postura de a profita de acest lucru? Și aici se aplică aceleași principii ca în cazul lui John Rockefeller și al lui Andrew Carnegie.

„Dacă erai prea bătrân în 1975, însemna că deja ocupai un post la IBM, direct de pe băncile facultății, iar odată ce începeai lucrul la IBM, îți era destul de greu să faci tranziția la ceva cu totul nou", spune Nathan Myhrvold, director executiv de vârf la Microsoft vreme de ani buni. „Vorbim de o companie multimiliardară în dolari care face servere, iar dacă ați fi parte din ea, ați gândi — ce rost are să pierzi vremea cu computerele astea minuscule de doi bani? Cam asta însemna industria computerelor pentru acești oameni și nu avea nimic de-a face cu revoluția în discuție. Erau cumva orbiți, neavând decât această viziune asupra lumii computerelor. Duceau un trai destul de decent. Numai că nu exista nicio oportunitate să devii miliardar și să influențezi istoria."

Dacă ieșisei de ceva vreme de pe băncile facultății în 1975, însemna că făceai parte din generația veche. Erai proprietarul unei case nou-nouțe. Abia căsătorit. Cu un copil pe drum. Nu îți permiteai sub nicio formă să renunți la o slujbă bună și la

pensie pentru nu-ştiu-ce sistem computerizat, la 397 $. Aşa că haideţi să îi lăsăm deoparte şi pe cei născuţi mai devreme, în 1952, să zicem.

În acelaşi timp, nu puteai fi nici prea tânăr. Ţineai neapărat să intri în joc, chiar în 1975, şi nu o puteai face întrucât erai încă la liceu. Aşa că haideţi să-i lăsăm deoparte şi pe toţi cei născuţi, să zicem, după 1958. Cu alte cuvinte, vârsta perfectă pentru 1975 însemna să fii îndeajuns de tânăr pentru a înţelege rostul revoluţiei care bătea la uşă, însă nu prea bătrân să o ratezi. Vorbim deci de douăzeci sau douăzeci şi unu de ani, în 1975, adică 1954 sau 1955 ca dată de naştere.

Să vedem cât de validă se dovedeşte această teorie. Când s-a născut Bill Gates?

Bill Gates: 28 octombrie 1955.

Se potriveşte de minune! Gates este hocheistul născut pe 1 ianuarie. Cel mai bun prieten al său de la Lakeside a fost Paul Allen. Şi el şi-a petrecut o mulţime de timp în sala computerului cu Gates, ca să nu mai vorbim de nopţile albe la ISI şi C-Cubed. Allen a participat la fondarea Microsoft, alături de Gates. Când s-a născut Paul Allen?

Paul Allen: 21 ianuarie 1953.

Al treilea om deţinător de capital de la Microsoft este cel care a condus compania, efectiv, începând cu anul 2000 — unul dintre cei mai respectaţi directori executivi din lumea software, Steve Ballmer. Data de naştere a lui Steve Ballmer?

Steve Ballmer. 24 martie 1956.

Să nu uităm însă de cineva la fel de celebru ca şi Gates: Steve Jobs, cofondatorul Apple Computer. El nu s-a tras dintr-o familie înstărită, ca Gates, şi nici nu a mers la Michigan,

ca Joy. Totuși, nu e nevoie de prea multă osteneală în cercetarea trecutului său pentru a realiza că și el a avut Hamburgul său. A crescut în Mountain View, California, chiar la sud de San Francisco, în epicentrul Silicon Valley. În vecinătate nu găseai decât ingineri de la Hewlett-Packard, firmă cu tradiție la nivel mondial în electronice. Ca adolescent, a hoinărit prin toate bazarurile din Mountain View, unde inventatori și împătimiți ai electronicelor vindeau piese de rezervă. Jobs s-a maturizat în aerul industriei pe care urma să o domine mai târziu mulțumită geniului său.

Iată un paragraf din *Accidental Millionaire*, una dintre numeroasele biografii ale lui Jobs, care vă ajută să înțelegeți cât de senzaționale au fost experiențele sale din copilărie. Jobs

> participa la întruniri nocturne ale savanților de la Hewlett-Packard. Se discutau ultimele descoperiri în electronică, iar Jobs, cultivând stilul care urma să ajungă o notă definitorie a personalității lui, îi fermeca pur și simplu pe inginerii de la Hewlett-Packard și obținea informații prețioase de la ei. Odată, l-a chemat chiar pe Bill Hewlett, unul dintre fondatorii companiei, pentru a-i cere anumite piese. Nu numai că a primit piesele solicitate, ci a obținut prin flerul său unic și o slujbă pe vară. Jobs a lucrat la o linie de producție de computere și i s-a părut atât de fascinant, încât a încercat să creeze propriul model...

O clipă. *Bill Hewlett i-a oferit piese de rezervă?* Păi acest lucru e echivalent cu faptul că Bill Gates a beneficiat de acces nelimitat la un terminal time-sharing la vârsta de treisprezece ani. E ca și cum ai fi interesat de modă, și vecinul tău de joacă s-ar întâmpla să fie Giorgio Armani. Și când s-a născut Jobs?

Steve Jobs: 24 februarie 1955.

Un alt pionier al revoluției software a fost Eric Schmidt. El a condus Novell, una dintre cele mai importante firme softwa-

re din Silicon Valley, și, în 2001, a ajuns chief executive officer la Google. Data de naștere?

Eric Schmidt: 27 aprilie 1955.

Nu vreau să spun, nici pe departe, că toți magnații software din Silicon Valley s-au născut în 1955. Au fost și excepții — la fel cum nu toți giganții în afaceri din Statele Unite s-au născut la jumătatea anilor 1830. Însă există tipare clare aici, iar ceea ce e uimitor este faptul că nu ne preocupă prea tare să discutăm despre ele. Pretindem că succesul este o chestiune ce ține numai de meritul individual. Totuși, în niciunul dintre cazurile pe care le-am dezbătut nu apare nimic care să sugereze că lucrurile sunt chiar atât de simple. De fapt, acestea sunt povești despre oameni care au avut o șansă unică de a munci din greu și au profitat de ea, oameni care s-au maturizat într-o vreme în care efortul lor deosebit a fost răsplătit pe deplin de societate. Succesul lor nu a fost ceva individual. A fost un produs al lumii în care au crescut.

Apropo, să nu uităm de Bill Joy. Dacă ar fi fost puțin mai în vârstă și ar fi trebuit să se confrunte cu calvarul de a programa pe bază de carduri, el spune că s-ar fi dedicat științelor. Bill Joy, legenda în computere, ar fi fost Bill Joy biologul. Iar dacă ar fi apărut în scenă câțiva ani mai târziu, ferestruica ce i-a oferit șansa de a scrie codul de bază pentru lumea internetului s-ar fi închis. Bill Joy, legenda în computere, ar fi putut la fel de bine să fie Bill Joy biologul încă o dată. Când s-a născut Bill Joy?

Bill Joy: 8 noiembrie 1954.

După perioada petrecută la Berkeley, Joy a mers mai departe, ajungând unul dintre cei patru fondatori ai Sun Microsystems — una dintre cele mai vechi și mai de seamă companii software din Silicon Valley. Iar dacă încă mai crede cineva

că această concidență timp–spațiu–naștere nu are prea mare însemnătate, iată datele de naștere ale celorlalți trei fondatori Sun Microsystems:

Scott McNealy: 13 noiembrie 1954.
Vinod Khosla: 28 ianuarie 1955.
Andy Bechtolsheim: 30 septembrie 1955.

3 | Problema cu geniile, *partea întâi*

„Nu ajută cu nimic să știi IQ-ul unui băiețel dacă ești pus în fața creativității unor băieți inteligenți."

1.

În al cincilea episod al sezonului din 2008, concursul tv *1 vs. 100* din America are ca invitat special un bărbat numit Christopher Langan.

1 vs. 100 este unul dintre numeroasele concursuri tv care au răsărit în urma succesului fenomenal al emisiunii „Vrei să fii miliardar". Pe platou sunt aduși 100 de oameni obișnuiți care formează o galerie permanentă, numită „mulțimea". În fiecare săptămână își încearcă inteligența înfruntând un invitat special. În joc sunt un milion de dolari. Invitatul trebuie să fie suficient de inteligent pentru a provoca 100 de oameni — și dintre toți, puțini s-au dovedit atât de excelent calificați pentru asta ca sus-numitul Christopher Langan.

„În seara asta mulțimea este pusă în fața celei mai teribile competiții", începu crainicul. „Îl avem aici pe Chris Langan, pe care mulți îl consideră cel mai deștept om din America." Camera încadră un bărbat musculos, bine făcut, de vreo cincizeci și ceva de ani. „O persoană obișnuită are un IQ de 100", continuă crainicul. „Einstein avea 150. Chris are un IQ de 195. La ora actuală își înfășoară creierul său imens în jurul unei teorii a universului. Dar va fi oare suficient craniul său supradimensionat pentru a înfrânge mulțimea, pentru un milion de dolari? Aflați chiar acum, la *1 contra 100*."

Langan înaintă pe scenă cu pași mari, în mijlocul aplauzelor frenetice.

„Nu crezi că trebuie să ai un intelect superior pentru a face față la 100 de oameni, nu?" îl întrebă gazda emisiunii, Bob Saget. Saget se uita ciudat la Langan, ca și cum ar fi fost un specimen de laborator.

„De fapt, cred că ar putea reprezenta un obstacol", răspunde Langan. Avea o voce profundă, clară. „Pentru a avea un IQ superior, tinzi să te specializezi, să gândești mai profund. Eviți lucrurile superficiale. Dar acum, că văd acești oameni,— se uită înspre mulțime, privirea lui amuzată trădând cât de ridicole găsea toate formalitățile — cred că o să mă descurc."

De-a lungul ultimilor zece ani, Chris Langan s-a bucurat de o faimă ciudată. A devenit imaginea publică a geniului american, un excepțional celebru. Este invitat în diverse emisiuni și prezentat în tot felul de reviste. Producătorul de film Errol Morris i-a dedicat lui Langan o secțiune dintr-un documentar. O emisiune de televiziune a plătit odată un neuropsiholog pentru a-i face lui Langan un test de inteligență, și scorul obținut de acesta nu intra, literalmente, în niciun grafic — prea sus pentru a putea fi măsurat în mod adecvat. Cu altă ocazie, Langan a făcut un test de IQ special conceput pentru cei prea inteligenți pentru testele obișnuite. A răspuns corect la toate întrebările, cu o singură excepție.*

Vorbea de la vârsta de șase luni. La trei ani, asculta la radio duminica, când crainicul citea cu voce tare ziarele amuzante, și apoi continua singur, cu ziarul în mână, până a învățat singur să citească. La cinci ani, a început să își întrebe bunicul cu privire la existența lui Dumnezeu — și își amintește că a fost dezamăgit de răspunsurile primite.

La școală, Langan putea să intre la un curs de limbă, la care nu învățase absolut deloc, și dacă avea două sau trei minute înainte de a veni profesorul, trecea rapid prin textul tipărit și

* Supertestul IQ a fost creat de Ronald K. Hoeflin, care este la rândul său o persoană cu un IQ neobișnuit de mare. Iată un exemplu de întrebare din secțiunea „Analogii verbale": „Dinții sunt pentru găină ceea ce este cuibul pentru ?" Dacă doriți să aflați răspunsul, mă tem că nu am nici cea mai vagă idee.

lua testul cu nota maximă. În anii de început ai adolescenței pe când lucra ca muncitor agricol, a început să citească masiv din tratate de fizică teoretică. La șaisprezece ani, a terminat de studiat obscura și faimoasa capodoperă „Principia Mathematica" de Bertrand Russel și Alfred North Whitehead. A obținut un scor perfect la SAT (Scholastic Assessment Test, fost Scholastic Aptitude Test), în ciuda faptului că la un moment dat a adormit în timpul testului.

„O oră rezolva probleme de matematică", spune fratele acestuia, Mark, cu privire la obiceiurile lui de vară din timpul liceului. „Apoi învăța franceza o oră. Apoi studia rusa. Apoi citea filozofie. Făcea asta cu religiozitate, în fiecare zi".

Un alt frate de-al lui, Jeff, spune: „Știți, când Christopher avea paisprezece sau cincisprezece ani, desena lucruri așa, în glumă, și arătau ca și cum ar fi fost fotografiate. La cincisprezece ani putea să îl imite pe Jimi Hendrix la chitară notă cu notă. Boom. Boom. Boom. Jumătate din timp Christopher nu se ducea deloc la școală. Nu se ducea decât la teste, și nu aveau ce să îi facă. Pentru noi, era de-a dreptul amuzant. Putea să rețină materia unui semestru în două zile și să se ocupe de chestiile pe care trebuia să le rezolve, apoi să revină la ceea ce făcea el."*

Pe platoul *1 vs. 100,* Langan era încrezător și calm. Vocea îi suna clar și profund. Avea ochii mici și aceștia îi sclipeau cu

---

* Pentru a vă face o idee despre cum era Chris Langan în adolescență, urmăriți această descriere a unui copil numit „L", care avea un IQ în aceeași zonă de 200, ca și Langan. Descrierea aparține unui studiu de Leta Hollingsworth, care a fost unul dintre primii psihologi care au studiat copiii excepțional de înzestrați: după cum veți vedea foarte clar în descriere, un IQ de 200 este foarte, foarte mare:

„Erudiția tânărului L era uluitoare. Pasiunea lui pentru acuratețea și aprofundarea învățăturii i-a fixat un standard foarte înalt al perfecțiunii. Era relativ gras, robust și impresionant, și era poreclit cu simpatie «Profesorul». Atitudinea și abilitățile lui erau apreciate atât de către elevi, cât și de către profesori. De multe ori i se permitea să țină seminarii (lungi de până la o oră) pe teme speciale, cum ar fi istoria instrumentelor de măsurat timpul, teorii străvechi pentru construirea motoarelor, matematică și istorie. A construit din resturi (papiote de bandă de mașină de scris, de exemplu) un ceas artizanal cu pendulă

intensitate. Nu trecea prin subiecte în căutarea frazei potrivite sau a modalității de a reveni la o propoziție anterioară. De fapt, nu a utilizat niciodată interjecții și nu a folosit nicio formă de alinare verbală: propozițiile lui veneau cadențat, una după alta, șlefuite și vioaie ca soldații la paradă. Fiecare întrebare aruncată de Saget era înlăturată ca și cum ar fi fost o banalitate. Când a ajuns cu câștigul la 250 000 $, a părut să calculeze că riscul de a pierde totul era, în acel moment, mai mare decât beneficiile potențiale rezultate în urma rămânerii în concurs. Brusc, s-a oprit. „Iau banii," a spus. I-a strâns mâna energic lui Saget și cu asta s-a terminat — părăsind emisiunea în plină glorie, cum se întâmplă de fiecare dată cu geniile.

Sau nu?

2.

Imediat după Al Doilea Război Mondial, Lewis Terman, un tânăr profesor de psihologie de la Stanford University, a întâlnit un adolescent numit Henry Cowell. Cowell fusese crescut în sărăcie și haos. Până la șapte ani nu trecuse prin nicio formă de învățământ, dat fiind că nu se înțelegea cu copiii de vârsta lui, și lucra ca portar la o școală cu o singură clasă, nu departe de campusul Stanford.

Totuși, în timpul zilei, Cowell fugea frecvent de la muncă și cânta absolut genial la pianul școlii. Specialitatea lui Terman era testarea inteligenței: testul IQ standard, pe care aveau să îl facă milioane de oameni din întreaga lume în următorii

---

pentru a ilustra unele din principiile cronometriei, și acest ceas a fost asamblat înaintea clasei în timpul prelegerii despre «Timp și măsurarea timpului» pentru a demonstra unele dintre respectivele principii. Caietele lui erau capodopere de studii.

Fiind nemulțumit de ceea ce considera un tratament inadecvat al deplasării pe distanțe mari din cadrul unei discuții despre «Transport», el a admis că timpul este prea limitat pentru a face dreptate tuturor. Dar a insistat asupra faptului că «ar fi trebuit să acopere măcar teoria antică». Ca proiect suplimentar și voluntar, «el a prezentat desene și relatări cu privire la teorii antice despre motoare, locomotive etc.»... La acea vreme avea zece ani."

cincizeci de ani — Stanford-Binet — era creaţia lui. S-a hotărât deci să testeze IQ-ul lui Cowell. *Trebuie* să fie un băiat inteligent, s-a gândit el. Dar Cowell era mai mult decât inteligent: s-a dovedit că avea un IQ de peste 140, care este aproape de nivelul unui geniu. Terman era fascinat. Câte alte diamante mai zăceau în noroi, se întreba el?

A început să caute şi alte cazuri. A găsit o fată care ştia alfabetul la nouăsprezece luni, şi alta care la patru ani citea Dickens şi Shakespeare. A mai descoperit un tânăr care fusese exmatriculat din Facultatea de Drept pentru că profesorii săi nu au realizat că există posibilitatea ca o fiinţă umană să reproducă cu precizie din memorie pasaje lungi din legi.

În 1921, Terman a decis să îşi dedice viaţa studierii celor înzestraţi. Înarmat cu sprijinul acordat de o fundaţie internaţională, el a organizat o echipă de teren şi a trimis-o prin şcolile primare din California. Profesorii erau rugaţi să numească cei mai sclipitori elevi din clasele lor. Aceşti copii erau supuşi la un test de inteligenţă. Elevii care aveau rezultatele cele mai bune mai treceau printr-un test, iar cei cu scoruri peste 130 la acest al doilea test mai aveau de trecut încă un test, şi în urma acestor rezultate Terman i-a ales pe cei mai buni şi mai sclipitori. Până la sfârşitul campaniei de testare, Terman a testat 250 000 de elevi de şcoală primară şi liceu, şi a identificat 1 470 de copii al căror IQ se situa între 140 şi 200. Acest grup de genii a rămas în istorie sub numele de „Termitele" şi membrii lui au devenit subiecţii celor mai celebre studii din istorie.

Până la sfârşitul vieţii sale, Terman s-a ocupat de protejaţii lui ca o cloşcă. Îi găsea şi îi testa, îi măsura şi îi analiza, le nota reuşitele educaţionale, le observa căsătoriile, le înregistra bolile, le clasifica sănătatea psihică şi le bifa cu atenţie orice promovare sau schimbare a locului de muncă. Terman le scria recruţilor săi scrisori de recomandare pentru locuri de muncă şi aplicaţii post-absolvire. Le dădea gratis şi constant o mulţime de sfaturi şi indicaţii, consemnându-şi de fiecare

dată descoperirile în dosare groase și roșii, intitulate *Studii genetice asupra geniului*. La vremea aceea, Terman a devenit o celebritate. (Sau, cel puțin, atât de celebru pe cât poate fi celebru un academician în psihologie ochelarist, scund și cocoșat.) Era citat constant de către presă, apărea la emisiuni radio, folosindu-și mereu celebritatea pentru a susține o idee care la acea vreme părea revoluționară: anume, că exista posibilitatea de a măsura inteligența la fel de precis ca înălțimea, și această măsurătoare, la rândul ei, putea fi folosită pentru a face o estimare precisă cu privire la cât de bine se va descurca un individ în viață.

„Nu există nimic mai important pentru un individ decât IQ-ul, exceptând, poate, moralitatea", spunea odată Terman. Și printre cei cu IQ foarte mare credea el că „trebuie să căutăm lideri care să ducă înainte știința, arta, guvernarea, educația și bunăstarea socială în general". Cum protejații lui au crescut, Terman a publicat actualizări ale progreselor lor, înregistrând reușitele lor extraordinare. „Este aproape imposibil," scria Terman amețit, pe când protejații lui erau la liceu, „să citești un articol de ziar despre o competiție sau orice alt gen de activitate la care au participat și băieții sau fetele din California fără să găsești printre câștigători numele unuia sau mai multora dintre... membrii grupului nostru de copii dotați". A luat mostre de scriere de la unii dintre tinerii cei mai dotați din punct de vedere artistic și a apelat la critici literari pentru a le compara cu scrierile timpurii ale autorilor celebri. Nu au găsit nicio diferență. Toate semnele indicau, spunea el, un grup cu potențial de „evoluție eroică." Terman era convins că Termitele lui erau destinate să fie viitoarea elită a Statelor Unite.

Astăzi, multe dintre ideile lui Terman rămân de referință în ceea ce privește modul de percepere a succesului. Școlile au programe pentru „cei înzestrați." Universitățile de elită le cer de cele mai multe ori studenților să treacă printr-un test de inteligență (cum ar fi Testul de Aptitudini Academice din

America) înainte de admitere. Companiile high tech, cum ar fi Google sau Microsoft, analizează cu maximă atenție abilitățile cognitive ale potențialilor angajați pe baza aceluiași principiu: sunt convinși că cei plasați cel mai sus pe scala IQ au cel mai mare potențial. (La Microsoft, după cum bine se știe, aplicanților li se pun o serie întreagă de întrebări concepute pentru a le testa inteligența, inclusiv clasica „De ce sunt capacele gurilor de canal rotunde?" Dacă nu știți răspunsul la această întrebare, nu sunteți suficient de inteligent pentru a lucra la Microsoft.)*

Dacă aș avea puteri magice și m-aș oferi să vă cresc IQ-ul cu 30 de puncte, ați accepta — corect? Ați presupune că vă va ajuta să avansați. Și în momentul în care auzim de cineva ca faimosul Chris Langan, răspunsul nostru instinctiv este identic cu răspunsul instinctiv al lui Terman în momentul întâlnirii cu Cowell, cu aproape o sută de ani în urmă. Suntem copleșiți. Un geniu are o minte uluitoare. Și bineînțeles că nimic nu îl poate ține în loc pe un astfel de om.

Dar acest mod de a gândi despre inteligență este oare corect?

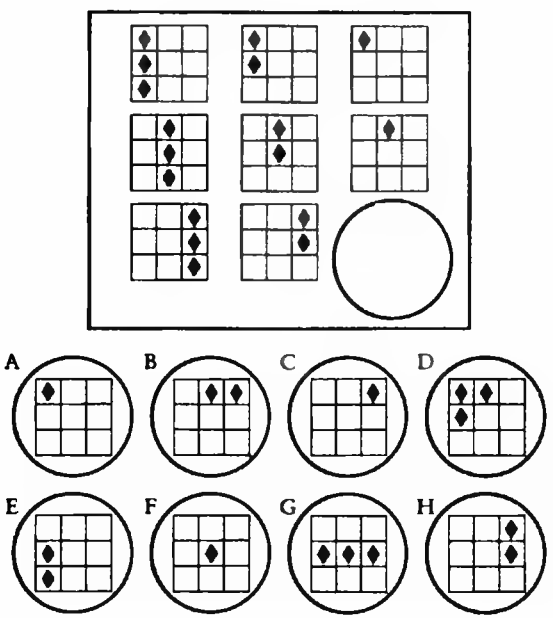
Terman a făcut o greșeală. Se pare că se înșela cu privire la Termitele lui și, dacă ar fi analizat și cazul tânărului Chris Langan — care trecea prin *Principia Mathematica* la vârsta de șaisprezece ani — , ar fi greșit și în ceea ce îl privește din același motiv. Terman nu a înțeles faptul că talentul are nevoie de oportunități — că locul de unde ești este la fel de important ca și cine ești. Și, de și mai mare importanță, Terman a transformat necunoscuta „talent" din ecuația succesului în ceva foarte diferit de ceea ce este de fapt — iar aceasta este o greșeală pe care continuăm să o facem și în ziua de astăzi.

* Răspunsul este: „Pentru că un capac rotund nu poate cădea în gura de canal, oricât de mult ai încerca". Un capac rectangular ar putea: tot ce trebuie să faci este să îl înclini într-o parte.

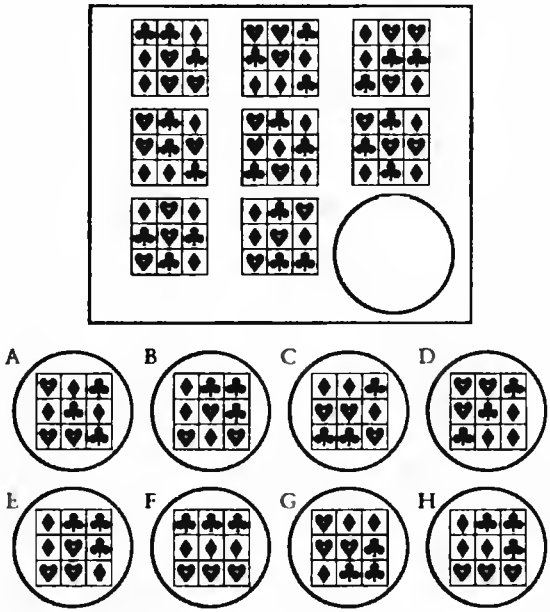
3.

Unul dintre cele mai folosite teste de inteligență este numit Raven's Progressive Matrices (Matricele progresive Raven). Nu presupune niciun fel de măiestrie lingvistică și niciun bagaj de cunoștințe. Reprezintă o măsurătoare a capacităților de gândire abstractă. Un test Raven tipic implică 48 de obiecte, fiecare dintre ele mai tare decât precedentul, IQ-ul fiind determinat de numărul de obiecte potrivite corect.

Iată o întrebare tipică pentru cele din testele Raven.



Ați înțeles? Presupun că cei mai mulți dintre dumneavoastră da. Răspunsul corect este C. Dar încercați-o pe aceasta acum. Este ultima și cea mai dificilă din test.



Răspunsul corect este A. Dar trebuie să recunosc că nu am reușit să răspund corect, și cred că nici cei mai mulți dintre dumneavoastră nu ar fi reușit. Totuși, aproape sigur Chris Langan ar fi reușit: atunci când spunem că genul ăsta de oameni sunt cu adevărat sclipitori, ceea ce vrem să spunem este că au acel gen de mental care poate descifra puzzle-uri de genul acelei întrebări...

De-a lungul anilor, s-au făcut un număr impresionant de cercetări menite să descopere în ce măsură performanța unei persoane la un test IQ de genul Raven se poate traduce în succese concrete în viață. Oamenii situați în partea inferioară a clasamentului — cu IQ sub 70 — sunt considerați oameni cu dizabilități mentale. Un rezultat de 100 de puncte reprezintă media: probabil trebuie să ajungeți la acest rezultat pentru a fi capabili să treceți printr-o facultate. Dar pentru a intra și a

trece cu succes un program suficient de competitiv, aveți nevoie, probabil, de un IQ de cel puțin 115. În general, cu cât aveți un scor mai mare, cu atât mai multă educație primiți, cu atât mai mulți bani veți face și — credeți sau nu — cu atât mai mult veți trăi.

Dar șmecheria e următoarea: această combinație dintre succes și IQ nu ține decât până la un punct. Din momentul în care cineva a ajuns la un IQ de aproximativ 120, ceva puncte în plus nu par să se traducă în vreun avantaj măsurabil în viață.*

„S-a demonstrat de nenumărate ori că o persoană cu un IQ de 170 are mai multe șanse de a gândi corect într-o anumită circumstanță decât una al cărei IQ este 70", scria psihologul britanic Liam Hudson, „și aceasta se aplică acolo unde comparația este mult mai apropiată — între IQ-uri de, să zicem, 100 și 130. Dar lucrurile se schimbă atunci când compari doi oameni cu IQ-uri relativ mari... Un om de știință matur, cu un IQ adult de 130, are aceleași șanse de a câștiga un Premiu Nobel ca și unul cu IQ de 180".

Ceea ce vrea să spună Hudson este că IQ-ul este cumva ca înălțimea în baschet. Are o persoană cu înălțimea de 1,60 o

---

* Unul dintre experții de frunte în materie de IQ, Arthur Jensen, punea problema în felul următor în cartea lui din 1980, *Erori în măsurarea capacităților mentale* (pag. 113): „Cele mai importante patru praguri sociale și personale de pe scala IQ sunt cele care fac diferența, cu o probabilitate mare, între persoane care, datorită nivelului abilității mentale generale, pot sau nu pot să facă față unei școli generale (IQ în jur de 50), pot sau nu pot să facă față unei școli elementare (IQ în jur de 75), pot sau nu pot să finalizeze cu succes liceul (IQ în jur de 105), pot sau nu pot să absolve un colegiu de 4–5 ani cu note care să le permită accesul la o școală de specialitate (IQ în jur de 115). Dincolo de aceste aspecte, nivelul IQ-ului devine relativ lipsit de importanță în ceea ce privește aspirațiile ocupaționale comune și criteriile de estimare a succesului. Aceasta nu înseamnă că nu există diferențe reale între capacitățile intelectuale reprezentate de IQ-uri de 115 și 150, sau chiar între IQ-uri de 150 și 180. Dar diferențele de IQ din această parte superioară a clasamentului au cu mult mai puține implicații personale decât pragurile descrise anterior și au, în general, o importanță mai mică pentru obținerea succesului în sensul comun decât anumite trăsături de caracter și personalitate".

șansă reală de a juca baschet profesionist? Nu. Trebuie să ai minimum 1,75 sau 1,80 pentru a te gândi măcar să joci baschet profesionist și, lăsând la o parte alte aspecte, este probabil mai bine să ai 1,90 decât 1,80, și mai bine să ai 2,00 decât 1,90. Dar dincolo de un anumit punct, înălțimea nu mai contează chiar atât de mult. Un jucător de 2 metri nu este automat mai bun decât unul cu 10 centimetri mai scund. (Michael Jordan, cel mai bun jucător al tuturor timpurilor, nu avea decât 1,80, până la urmă.) Un baschetbalist nu trebuie decât să fie *suficient* de înalt — și la fel stau lucrurile și cu inteligența.

Introducerea episodului cu concursul *1 vs 100* avea ca scop evidențierea faptului că Einstein poseda un IQ de 150, iar Langan unul de 195. Coeficientul de inteligență al lui Langan este cu mai mult de treizeci la sută mai mare decât al lui Einstein. Dar nimeni nu sugerează că Langan este cu treizeci la sută mai *deștept* decât Einstein. Ar fi ridicol. Tot ce putem spune este că, dacă se pune problema să se gândească la lucruri realmente dificile, cum ar fi fizica, ambii sunt fără îndoială *suficient* de inteligenți.

Această idee potrivit căreia IQ-ul are un prag, am realizat, nu se potrivește deloc cu intuiția noastră. Gândim că, să zicem, câștigătorii premiilor Nobel trebuie să aibă cele mai mari rezultate IQ imaginabile; că trebuie să fie genul de oameni care au obținut rezultate perfecte la admiterea în facultate, și care au câștigat toate bursele de merit, și care au avut rezultate atât de impresionante în liceu, încât au fost racolați de cele mai bune universități din țară.

Dar aruncați o privire peste lista următoare pentru a vedea unde au absolvit ultimii douăzeci și cinci de americani câștigători ai Premiului Nobel pentru medicină până în 2007:

Antioch College
Brown University
UC Berkeley
University of Washington

trece cu succes un program suficient de competitiv, aveți nevoie, probabil, de un IQ de cel puțin 115. În general, cu cât aveți un scor mai mare, cu atât mai multă educație primiți, cu atât mai mulți bani veți face și — credeți sau nu — cu atât mai mult veți trăi.

Dar șmecheria e următoarea: această combinație dintre succes și IQ nu ține decât până la un punct. Din momentul în care cineva a ajuns la un IQ de aproximativ 120, ceva puncte în plus nu par să se traducă în vreun avantaj măsurabil în viață.*

„S-a demonstrat de nenumărate ori că o persoană cu un IQ de 170 are mai multe șanse de a gândi corect într-o anumită circumstanță decât una al cărei IQ este 70", scria psihologul britanic Liam Hudson, „și aceasta se aplică acolo unde comparația este mult mai apropiată — între IQ-uri de, să zicem, 100 și 130. Dar lucrurile se schimbă atunci când compari doi oameni cu IQ-uri relativ mari... Un om de știință matur, cu un IQ adult de 130, are aceleași șanse de a câștiga un Premiu Nobel ca și unul cu IQ de 180".

Ceea ce vrea să spună Hudson este că IQ-ul este cumva ca înălțimea în baschet. Are o persoană cu înălțimea de 1,60 o

---

* Unul dintre experții de frunte în materie de IQ, Arthur Jensen, punea problema în felul următor în cartea lui din 1980, *Erori în măsurarea capacităților mentale* (pag. 113): „Cele mai importante patru praguri sociale și personale de pe scala IQ sunt cele care fac diferența, cu o probabilitate mare, între persoane care, datorită nivelului abilității mentale generale, pot sau nu pot să facă față unei școli generale (IQ în jur de 50), pot sau nu pot să facă față unei școli elementare (IQ în jur de 75), pot sau nu pot să finalizeze cu succes liceul (IQ în jur de 105), pot sau nu pot să absolve un colegiu de 4–5 ani cu note care să le permită accesul la o școală de specialitate (IQ în jur de 115). Dincolo de aceste aspecte, nivelul IQ-ului devine relativ lipsit de importanță în ceea ce privește aspirațiile ocupaționale comune și criteriile de estimare a succesului. Aceasta nu înseamnă că nu există diferențe reale între capacitățile intelectuale reprezentate de IQ-uri de 115 și 150, sau chiar între IQ-uri de 150 și 180. Dar diferențele de IQ din această parte superioară a clasamentului au cu mult mai puține implicații personale decât pragurile descrise anterior și au, în general, o importanță mai mică pentru obținerea succesului în sensul comun decât anumite trăsături de caracter și personalitate".

șansă reală de a juca baschet profesionist? Nu. Trebuie să ai minimum 1,75 sau 1,80 pentru a te gândi măcar să joci baschet profesionist și, lăsând la o parte alte aspecte, este probabil mai bine să ai 1,90 decât 1,80, și mai bine să ai 2,00 decât 1,90. Dar dincolo de un anumit punct, înălțimea nu mai contează chiar atât de mult. Un jucător de 2 metri nu este automat mai bun decât unul cu 10 centimetri mai scund. (Michael Jordan, cel mai bun jucător al tuturor timpurilor, nu avea decât 1,80, până la urmă.) Un baschetbalist nu trebuie decât să fie *suficient* de înalt — și la fel stau lucrurile și cu inteligența.

Introducerea episodului cu concursul *1 vs 100* avea ca scop evidențierea faptului că Einstein poseda un IQ de 150, iar Langan unul de 195. Coeficientul de inteligență al lui Langan este cu mai mult de treizeci la sută mai mare decât al lui Einstein. Dar nimeni nu sugerează că Langan este cu treizeci la sută mai *deștept* decât Einstein. Ar fi ridicol. Tot ce putem spune este că, dacă se pune problema să se gândească la lucruri realmente dificile, cum ar fi fizica, ambii sunt fără îndoială *suficient* de inteligenți.

Această idee potrivit căreia IQ-ul are un prag, am realizat, nu se potrivește deloc cu intuiția noastră. Gândim că, să zicem, câștigătorii premiilor Nobel trebuie să aibă cele mai mari rezultate IQ imaginabile; că trebuie să fie genul de oameni care au obținut rezultate perfecte la admiterea în facultate, și care au câștigat toate bursele de merit, și care au avut rezultate atât de impresionante în liceu, încât au fost racolați de cele mai bune universități din țară.

Dar aruncați o privire peste lista următoare pentru a vedea unde au absolvit ultimii douăzeci și cinci de americani câștigători ai Premiului Nobel pentru medicină până în 2007:

Antioch College
Brown University
UC Berkeley
University of Washington

Columbia University
Case Institute of Technology
MIT
Caltech
Harvard University
Hamilton College
Columbia University
University of North Carolina
DePauw University
University of Pennsylvania
University of Minnesota
University of Notre Dame
Johns Hopkins University
Yale University
Union College, Kentucky
University of Illinois
University of Texas
Holy Cross
Amherst College
Gettysburg College
Hunter College

Nimeni nu ar putea spune că această listă reprezintă opțiunile absolute pentru cei mai buni elevi de liceu din America. Avem Yale și Columbia și M.I.T. Dar și DePauw, Holy Cross și Gettysburg College. Este o listă cu școli *bune*.

În aceeași ordine de idei, iată o listă cu facultățile prin care au trecut ultimii douăzeci și cinci de americani laureați ai Premiului Nobel pentru chimie:

City College of New York
City College of New York
Stanford University
University of Dayton, Ohio
Rollins College, Florida

MIT
Grinnell College
MIT
McGill University
Georgia Institute of Technology
Ohio Wesleyan University
Rice University
Hope College
Brigham Young University
University of Toronto
University of Nebraska
Dartmouth College
Harvard University
Berea College
Augsburg College
University of Massachusetts
Washington State University
University of Florida
University of California, Riverside
Harvard University

Ar însemna că, pentru a fi un câștigător de Premiu Nobel, trebuie să fii suficient de deștept pentru a intra la o facultate care este cel puțin la fel de bună ca Notre Dame sau University of Illinois. Și asta e tot.*

O idee radicală, nu? Să presupunem că fata dumneavoastră adolescentă descoperă că a fost acceptată la două universități — Harvard University și Georgetown University din Washington D.C. Unde ați vrea să meargă? Presupun că la Harvard, pentru că este o școală „mai bună". Studenții de aco-

* Pentru a fi foarte clar: Harvard încă mai produce mai mulți câștigători de Premii Nobel decât orice altă școală. Uitați-vă doar la listele de mai sus. Harvard apare pe ambele, de mai multe ori. O școală ca Holy Cross apare numai o dată. Dar poate fi cineva uimit că școala cea mai bogată și mai prestigioasă din istorie, care își alege literalmente cei mai sclipitori candidați, câștigă atâtea premii?

lo obţin rezultate cu de la zece până la cincisprezece la sută mai bune la SAT (Scholastic Assessment Test) — testul IQ ferchezuit pe care trebuie să îl susţină practic toţi elevii de liceu din Statele Unite înainte de a da la facultate.

Dar, dat fiind ce am descoperit despre inteligenţă, ideea că şcolile pot fi categorisite ca alergătorii într-o cursă nu are niciun sens. La o scară absolută, se poate ca studenţii de la Georgetown să nu fie atât de inteligenţi ca studenţii de la Harvard. Dar sunt cu toţii, în mod clar, suficient de inteligenţi, iar viitorii câştigători de premii Nobel vin deopotrivă din şcoli ca Georgetown şi Harvard.

Psihologul Barry Schwartz a propus de curând ca şcolile de elită să renunţe la procesul lor complex de admitere, şi pur şi simplu să organizeze o tragere la sorţi pentru toţi cei care au un IQ peste pragul respectiv. „Puneţi studenţii în două categorii," spunea Schwartz. „Suficient de buni şi insuficient de buni. Cei care sunt suficient de buni intră într-o pălărie. Şi cei care nu sunt suficient de buni sunt respinşi". Schwartz recunoaşte că ideea lui nu are practic nicio şansă de a fi acceptată. Dar are perfectă dreptate. După cum spune Hudson (şi reţineţi că cercetările lui au fost întreprinse în şcolile de elită pentru băieţi din Anglia, în anii '50 şi '60): „Nu ajută cu nimic să ştii IQ-ul unui băieţel *dacă eşti pus în faţa creativităţii unor băieţi inteligenţi.*"*

Permiteţi-mi să vă mai dau un exemplu, poate unul mai serios, cu privire la consecinţele efectului de prag. Facultatea

* Pentru a vă face o idee despre cât de absurd a devenit procesul de selecţie la şcolile de elită, urmăriţi statisticile de mai jos. În 2008, 27 462 de absolvenţi de liceu au dat examen de admitere la Harvard. O majoritate impresionantă dintre cei 27 462 au avut lucrări cât se poate de bune. 2 500 dintre ei au obţinut un scor perfect de 800 la testul de hermeneutică SAT. 3 300 au avut un scor perfect la examenul de matematică SAT. Peste 3 300 au avut cele mai bune rezultate din clasă în liceu. Câţi dintre aceştia au fost acceptaţi la Harvard? În jur de 1 600, ceea ce înseamnă că au respins 93 din fiecare 100 de aplicanţi. Este oare posibil să determini pe cale raţională că un anumit student, cu un rezultat academic perfect, este făcut pentru a intra la Harvard, şi altul nu? Evident că nu. Harvard acţionează fără niciun fel de onestitate. Schwartz are dreptate. Ar trebui să apeleze la o tragere la sorţi.

de drept a Universității din Michigan — ca multe alte instituții educaționale din Statele Unite — apelează la o politică bazată pe măsuri active menite să asigure oportunități egale celor care provin din medii dezavantajate. Aproape 10 la sută dintre studenții acceptați de Michigan în fiecare toamnă sunt membri ai unor minorități rasiale, iar dacă facultatea de drept nu a relaxat în totalitate procedurile de admitere pentru acești studenți — permițându-le să intre cu note mai mici și teste standardizate mai facile —, procentul estimat este de mai puțin de 3%. Mai mult decât atât, dacă o să comparați rezultatele obținute în facultatea de drept de către studenții minoritari și ceilalți, cei albi sunt mai bine clasați. Nu este o surpriză: dacă un grup are un punctaj mai bun pentru elevii în an terminal decât altul, este aproape sigur că va avea rezultate mai bune și în cadrul făcultății de drept. Acesta este motivul pentru care programele bazate pe măsuri active sunt atât de controversate. De fapt, o acțiune împotriva programului de măsuri active al Universității din Michigan a ajuns de curând până la Curtea Supremă a Statelor Unite: nu părea în regulă ca o instituție educațională de elită să admită studenți mai puțin calificați decât colegii lor.

Totuși, cu câțiva ani în urmă, Universitatea din Michigan a hotărât să analizeze cu atenție modul în care au evoluat studenții minoritari din facultatea de drept după absolvire. Câți bani câștigau? Cât de mult au avansat profesional? Cât de mulțumiți erau de carierele lor? Ce gen de contribuții sociale și comunitare făceau? Ce titluri le fuseseră conferite? Au analizat tot ce putea să reprezinte un indiciu al succesului real. Și ceea ce au descoperit i-a surprins.

„Știam că mulți dintre studenții din această categorie se descurcau bine", spune Richard Lempert, unul dintre coordonatorii studiului. „Cred că ne așteptam să descoperim că lucrurile nu stăteau excelent pentru ei decât în proporție de 50 sau 70 la sută, în comparație cu studenții albi, dar am constatat că mulți dintre ei aveau într-adevăr succes. Am fost abso-

lut surprinși. Am constat că lucrurile funcționau absolut la fel ca și în cazul celorlalți. Nu a existat niciun caz de discrepanță notabilă."

Ceea ce vrea să spună Lampert este că, potrivit singurului criteriu de care ar trebui să țină seama o facultate de drept — cât de bine se descurcă în viață absolvenții — , studenții aparținând minorităților naționale nu sunt mai puțin calificați. Au la fel de mult succes ca și studenții albi. De ce? Pentru că, deși studenții minoritari de la Michigan nu au același statut academic precum cei albi, calitatea studenților de la drept este suficient de bună pentru *a-i situa peste prag*. Sunt suficient de inteligenți. Nu ajută cu nimic să știi rezultatele la teste ale unui student la drept în momentul în care ești într-o cameră plină de studenți inteligenți de la drept.

4.

Să ducem ideea pragului un pic mai departe. Dacă inteligența contează numai până la un punct, atunci dincolo de acel punct alte lucruri — care nu au nicio legătură cu inteligența — încep să conteze mai mult. Este, din nou, ca baschetul: din momentul în care ești suficient de înalt, încep să conteze factori ca viteza, simțul terenului, agilitatea, controlul mingii și aruncarea la coș.

Ce ar însemna, deci, unele dintre aceste „alte lucruri"? Ei bine, să zicem că în loc de a vă măsura IQ-ul, vă dau un test total diferit:

Scrieți cât mai multe utilizări pentru următoarele obiecte:
1. O cărămidă.
2. O pătură.

Acesta este ceea ce se numește un test „de divergență". (Spre deosebire de un test Raven, care vă cere să alegeți din-

tr-o listă de posibilități și să ajungeți la răspunsul corect.) Acest test vă pune să vă folosiți imaginația și să vă îndreptați mentalul în cât mai multe direcții posibil. În cazul unui test de divergență ca acesta, evident că nu există doar un răspuns corect. Ceea ce îl interesează pe cel care dă testul este numărul și unicitatea răspunsurilor primite. Și ceea ce măsoară testul nu este inteligența analitică, ci ceva fundamental diferit — ceva care este mult mai aproape de creativitate.

Testele divergente sunt absolul la fel de provocatoare ca și testele convergente, și dacă nu mă credeți, vă propun să faceți o pauză și să încercați chiar acum testul cu cărămida și pătura.

Iată, de exemplu, răspunsurile la testul cu obiectele de mai sus adunate de Liam Hudson de la un elev numit Poole care studia la un liceu englezesc de top:

> (Cărămida) A se folosi în spargeri rapide de locuințe. Ajută la construcția unei case. Se poate folosi ca element principal în ruleta rusească, dacă vrei să rămâi pe picioare (cărămizi la zece pași, te întorci și arunci — nu presupune niciun fel de mișcare evazivă). Pentru a fixa o plapumă de puf pe un pat, leagă câte o cărămidă la fiecare colț. Se poate folosi pentru a sparge sticle goale de Coca-Cola.
>
> (Pătură) Se folosește pe un pat. Ca acoperire pentru sexul ilicit din pădure. Pe post de cort. Pentru a produce semnale pe bază de fum. Ca pânză pentru o barcă, o șaretă sau o sanie. Ca plasă în care să prinzi oamenii care sar de pe zgârie-nori în flăcări.

Nu este greu să citești răspunsurile lui Poole și să îți faci o idee despre modul în care îi merge mintea. Este amuzant. Este ușor subversiv și libidinos. Are fler pentru dramatizare. Mintea lui sare de la imagini violente la sex, apoi la oameni care sar de pe zgârie-nori în flăcări, apoi la chestiuni foarte practice, de genul cum faci să stea o plapumă pe un pat. Îți lasă im-

presia că dacă i-ai mai da zece minute ar mai veni cu încă douăzeci de întrebuințări.*

Acum, de dragul comparației, priviți și răspunsurile altui student din lista lui Hudson. Numele lui este Florence. Hudson ne spune că Florence este prodigios, cu unul dintre cele mai mari IQ-uri din școală.

> (Cărămidă) Pentru a construi diverse, pentru a arunca.
>
> (Pătură) Pentru a-ți ține de cald, pentru a înăbuși focul, pentru a forma un hamac legat de copaci, targă improvizată.

Unde este imaginația lui Florence? El a identificat cele mai comune și mai funcționale utilizări ale cărămidei și păturii și s-a oprit. Mentalul lui Florence nu pare nici pe departe la fel de agil și inventiv ca al lui Poole. Cu alte cuvinte, factorul esențial care îl diferențiază pe Florence de Poole nu este faptul că IQ-ul lui Florence este mai mare. Ambii sunt plasați dincolo de prag. Factorul esențial este capacitatea minții lui Poole de a sări direct de la o imagistică violentă la sex, apoi la oameni care sar de pe clădiri, în vreme ce mintea lui Florence nu are această capacitate. Acum, care dintre acești doi studenți credeți că este mai potrivit pentru a crea genul de lucruri sclipitoare și imaginative care să câștige Premiul Nobel?

Cât suntem la subiectul premiilor Nobel, există un aspect fascinant în ceea ce îi privește pe câștigătorii celor mai râvnite onoruri din lumea științifică. Un procent impresionant dintre câștigătorii premiilor Nobel au fost, la un moment dat, învățați

---

* Iată răspunsurile altui elev. Ar putea fi considerate chiar mai bune decât ale lui Poole: „(Cărămidă) La a sparge geamurile pentru o tâlhărie, pentru a determina adâncimea fântânilor, pe post de muniție, ca pendulă, la gravură, construirea pereților, pentru a demonstra principiul lui Arhimede, ca un component al unei sculpturi abstracte, balast, greutate pentru a trage obiectele la fundul apei, pe post de ciocan, pentru a ține ușa deschisă, pentru a te șterge pe picioare, ca moloz pentru acoperirea găurilor, cretă, greutate la cântar, pentru a fixa o masă care se clatină, greutate de presat hârtia, ca vatră pentru foc, pentru a astupa găurile săpate de iepuri."

de alți câștigători ai premiilor Nobel. Când sociologul Harriet Zuckerman a publicat studiul despre Premiul Nobel în anii '70, numărul de laureați din America era de peste 50 la sută. În unele cazuri, lanțul de profesori și studenți Nobel-iști merge în istorie generații la rând: Wilhelm Ostwald, care a luat premiul pentru chimie în 1909, i-a fost profesor lui Walther Nernst, care a câștigat premiul pentru chimie în 1920, și care, la rândul său, i-a fost profesor lui Robert Millikan, câștigător al premiului pentru fizică în 1923, care i-a fost profesor lui Carl Anderson, care a câștigat premiul pentru fizică în 1936, al cărui student a fost Donald Glaser, care a câștigat premiul pentru fizică în 1960. Fizicianul Enrico Fermi, care a câștigat un Nobel în 1938, a avut nu mai puțin de șase studenți absolvenți și colaboratori care au câștigat la rândul lor câte un premiu Nobel.

Motivul pare evident. Cea mai bună persoană pentru a te învăța ce înseamnă să fii un om de știință extraordinar este, probabil, un alt om de știință extraordinar, și probabil că nu există nimic mai valoros pentru cineva care începe o carieră științifică decât să aibă un mentor realmente celebru. Iată, totuși, un lucru interesant. În momentul în care acești viitori câștigători de premii Nobel s-au înscris la clasele profesorilor câștigători de Premii Nobel, acești profesori (de cele mai multe ori) nu își câștigaseră încă premiile. Studenții nu se înscriau pur și simplu în mod cinic la clasele celor mai faimoși oameni de știință. În schimb, făceau o alegere inteligentă. Analizau toată seria de mentori posibili și prevedeau — după cum se pare, cu o acuratețe uluitoare — care profesori aveau cele mai mari șanse să devină cei mai importanți din domeniul lor.

După cum spune Zuckerman, viitorii câștigători ai Premiilor Nobel aveau „în mod clar un loc rezervat în rețeaua științifică de la începutul carierei". Iată ce i-a spus un laureat lui Zuckerman despre ce se întâmpla în școala lui: „Mulți elevi luau în joacă chestiunea alegerii profesorilor. Nu știau exact care erau profesorii cu adevărat buni. Erau foarte inocenți. Eu eram departe de a fi inocent."

Oamenii care câștigă Premiul Nobel nu sunt genul de profesori distrați, care bâjbâie în căutarea propriului drum în viață. Ei sunt foare foarte setați pe evoluție — și nici aceasta nu este o trăsătură care să depindă de inteligența analitică.

Acesta este motivul pentru care facultatea de drept din Michigan nu a putut găsi nicio diferență între absolvenții care au urmat programe speciale și ceilalți. La fel, a fi un avocat de succes ține de mult mai multe aspecte, nu doar de IQ. Presupune să ai o minte fertilă, ca a lui Poole, și să lucrezi din greu, ca Bill Joy, și să fii realmente ambițios, ca un laureat al Premiului Nobel — și simplul fapt că studenții minoritari de la Michigan au avut scoruri mai mici la testele generale nu înseamnă că nu posedă celelalte caracteristici critice în abundență.

5.

Aceasta a fost eroarea lui Terman. S-a îndrăgostit de ideea că Termitele lui erau pe culmea absolută a scalei intelectuale — la al 99-lea procent din al 99-lea procent, neînțelegând cât de puțin însemna acest fapt, în aparență senzațional.

Până când Termitele lui Terman au ajuns la maturitate, eroarea lui a devenit evidentă. Unii dintre copiii geniali au ajuns să publice cărți și articole academice și au prosperat în diverse domenii. Câțiva au candidat pentru funcții publice, unul ajungând judecător într-un tribunal municipal, doi membri ai legislativului California, și unul a devenit un om politic important. Dar puțini erau figuri cunoscute la nivel național. Aveau venituri frumoase, dar nu chiar *atât* de frumoase. Cei mai mulți aveau cariere care nu puteau fi considerate dincolo de sfera comunului, și un număr surprinzător s-au ales cu cariere pe care chiar și Terman le considera ratate. Nicio urmă de câștigători ai Premiului Nobel din acest grup exhaustiv de genii. Oamenii lui din teren au testat de fapt și doi viitori câștigători ai Premiului Nobel pe vremea când erau

elevi de gimnaziu — William Shockley și Luis Alvarez — și i-au respins pe amândoi. IQ-urile lor nu erau suficient de mari.

Într-o critică devastatoare, sociologul Pitirim Sorokin a demonstrat că, dacă Terman ar fi adunat un grup aleatoriu de copii cu familii provenind din același mediu social ca Termitele — fără nicio triere în funcție de IQ —, ar fi obținut un grup care avea să facă aproape la fel de multe lucruri impresionante ca și grupul de genii atât de anevoios selectate. „Fără a suprasolicita imaginația sau standardele geniilor", a conchis Sorokin, „grupul de «înzestrați» este «înzestrat» ca întreg". În concluziile celui de-al patrulea volum al lui Terman, *Studii genetice asupra geniului*, cuvântul „geniu" a dispărut cu desăvârșire — exceptând titlul. „Am constatat", conchide Terman, mai mult decât dezamăgit, „că intelectul și reușita nu sunt nici pe departe perfect corelate".

Cu alte cuvinte, ceea ce v-am spus la începutul acestui capitol despre inteligența extraordinară a lui Chris Langan nu are cine știe ce importanță, dacă vrem să înțelegem șansele lui de a deveni un om de succes. Da, este un om cu un mental excepțional, care a avut capacitatea să parcurgă *Principia Mathematica* la șaisprezece ani. Da, propozițiile lui curg fluent, una după alta, șlefuite și vioaie ca soldații la paradă. Și ce-i cu asta? Dacă vrem să înțelegem șansele lui de a reuși în viață, trebuie să aflăm mult mai multe despre el.

4 | Problema cu geniile, *partea a doua*

„După discuții aprinse, s-a hotărât ca Robert să fie eliberat provizoriu."

1.

Mama lui Chris Langan era din San Francisco și fusese înstrăinată de familie. A avut patru fii, cu bărbați diferiți. Chris era cel mai mare. Tatăl său a dispărut înainte de a se naște el. Se spune că ar fi murit în Mexic. Cel de-al doilea bărbat al mamei sale a fost ucis. Cel de-al treilea s-a sinucis. Cel de-al patrulea a fost un jurnalist ratat, care se numea Jack Langan.

„N-am întâlnit până acum pe cineva la fel de sărac așa cum a fost familia mea, pe când eram copii", mărturisește Chris Langan. „Nu aveam nici măcar șosete pereche. Încălțămintea ne era plină de găuri. Pantalonii, plini de petice. Și aveam un singur rând de haine. Îmi amintesc cum intram în baie, eu și frații mei, și foloseam cada pentru a ne spăla singurul rând de haine aproape în pielea goală, căci nu aveam altele de schimb."

Jack Langan bea mai tot timpul până dimineața și dispărea de acasă. Încuia bufetul, pentru ca cei mici să nu poată ajunge la mâncare. Obișnuia să facă apel la o biciușcă pentru a întreține o atmosferă de militărie. Jack Langan obținea câte un post, după care îl pierdea, mutându-și familia dintr-un oraș în altul. Într-o vară, întreaga familie a fost nevoită să trăiască într-o rezervație indiană, într-un cort, supraviețuind numai cu rația de unt de arahide și făină de porumb oferită de stat. O vreme au stat în Virginia City, Nevada. „Era un singur șerif în oraș, iar când au apărut cei din banda Hell's Angels, s-a făcut atât de mic săracul, că a încăput în spatele biroului său", își

amintește Mark Langan. „Mai era și un bar. Se numea Bucket of Blood Saloon."

Când băieții au ajuns în ciclul gimnazial, toată familia s-a mutat la Bozeman, Montana. Unul dintre frații lui Chris a stat o vreme la un orfelinat. Altul a fost trimis la o școală de corecție.

„Nu cred că cei de la școală au înțeles vreodată cât de talentat era Christopher", spune fratele său, Jeff. „Și e al naibii de sigur că nu a încercat vreodată să iasă în evidență. Cam asta însemna Bozeman-ul. Era total diferit de cel pe care îl vedem astăzi. Pe vremea copilăriei noastre era un orășel de provincie. Nu eram priviți cu ochi buni. Eram considerați niște trântori." Pentru a se putea apăra pe sine și a putea interveni pentru frații săi, Chris a început să-și lucreze mușchii ridicând greutăți. Într-o zi, pe când avea paisprezece ani, Jack Langan și-a vărsat nervii pe băieți, lucru deloc neobișnuit, iar Chris l-a doborât la pământ. Jack a plecat și dus a fost. După absolvirea liceului, lui Chris i-au fost oferite două burse, una la Reed College, în Oregon, și alta la University of Chicago. A ales varianta Reed.

„O mare greșeală", își amintește Chris. „Am avut un adevărat șoc cultural. Eu eram un puștan tuns milităreste care muncea verile ca băiat bun la toate la fermă, în Montana, și iată-mă deodată în mijlocul unei găști de băieți de oraș cu pletele în vânt, majoritatea din New York. Și toți aveau un stil total diferit față de ce știam eu. Abia puteam să scot un cuvânt în clasă. Erau extrem de curioși. Întrebări peste întrebări. Eu eram înghesuit într-un colț al camerei de cămin. Eram patru colegi de cameră, însă ceilalți trei aveau un stil de viață complet diferit. Fumau iarbă. Își aduceau prietenele acolo. Eu nu fumasem niciodată iarbă. Așa că, efectiv, a trebuit să mă refugiez la bibliotecă."

A continuat: „Apoi am pierdut bursa... Mama trebuia să completeze un formular social ca și ceilalți părinți, pentru reînnoirea bursei. Însă nu a făcut-o. Posibil să nu fi înțeles prea

bine cerințele, sau cine mai știe. Până într-un moment când am constatat că bursa mea nu a fost reînnoită. Așa că am mers la secretariat să văd care era pricina, iar ei mi-au spus, ei bine, că nu le-a trimis nimeni formularul social completat și că banii destinați bursei au fost realocați, că nu mai există alte fonduri și că le pare rău, însă nu mai aveam o bursă asigurată acolo. Cam așa mergeau lucrurile la ei. Pur și simplu nu le păsa de nimic. Nu dădeau doi bani pe tine ca student. Nu exista consiliere, îndrumare, nimic."

Chris a plecat de la Reed înainte de ultima serie de examene, lăsând în urmă note de mai mare jalea. În primul semestru obținuse numai note maxime. S-a întors în Bozeman, unde a lucrat în construcții și ca pompier vreme de un an și jumătate. Apoi s-a înscris la Montana State University.

„Urmam cursuri de matematică și filozofie", mai spune el. „Stăteam la treisprezece mile depărtare de oraș, tocmai pe Beach Hill Road, iar la sosirea iernii am avut ghinionul să-mi cedeze transmisia de la mașină. Frații mei folosiseră mașina când eu fusesem plecat, în vară. Lucrau la calea ferată și o băgaseră pe liniile de tren, fără să le pese. Iar eu nu aveam de unde să iau bani pentru reparații. Așa că am mers la decan și la îndrumătorul meu direct și le-am spus că am o problemă. Am rămas fără transmisie la mașină, iar cursurile încep la 7:30 a.m. Dacă ați putea să mă transferați, vă rog, la cursurile de după-amiază, v-aș fi profund recunoscător, căci nu pot rezolva problema cu mașina. Un vecin, fermier, s-a oferit să mă lase la școală la ora 11. Îndrumătorul meu era un tip cu aspect de cowboy, cu o mustață stufoasă, îmbrăcat într-o jachetă de tweed. Mi-a spus: «Ei bine, flăcău, după ce m-am uitat prin fișa ta de la Reed College, am observat că încă nu ai înțeles că toată lumea trebuie să facă anumite sacrificii pentru a primi o educație. Deci, cerere respinsă». Așa că am mers la decan. Același rezultat."

Vocea parcă i s-a subțiat. Vorbea despre lucruri întâmplate în urmă cu mai bine de treizeci de ani, însă care erau încă

vii în memoria lui, revoltându-l. „Atunci mi-am dat seama, iată-mă, dându-mă peste cap să fac rost de bani pentru a merge din nou la școală, și în Montana este mijlocul iernii. Eu sunt gata să fac autostopul în fiecare zi, orice e necesar, doar să ajung la școală și înapoi, iar ei nu sunt dispuși să mă ajute cu nimic. Absurd. Atunci am ajuns la concluzia că mă pot descurca și fără un sistem educațional de nivel superior. Și chiar dacă lucrurile nu stăteau așa, eram atât de pornit împotriva situației în sine, încât nu mai puteam continua în acel ritm. Așa că am renunțat la facultate, și gata."

Experiențele lui Chris Langan la Reed și Montana State au reprezentat un punct de cotitură în viața sa. Pe vremea copilăriei, visa să ajungă academician. *Ar fi trebuit* să obțină un doctorat; universitățile sunt instituții structurate, în mare parte, pentru oameni cu acest gen de interese și curiozități profund intelectuale. „Odată ce a intrat în mediul universitar, am crezut că va ajunge cineva, am crezut cu adevărat", mărturisește fratele său, Mark. „Credeam că va reuși să găsească o nișă. Am rămas stupefiat când am auzit că a dat cu piciorul acestei oportunități."

Fără o calificare, Langan a tras din greu. A lucrat în construcții. Într-o iarnă geroasă, a lucrat pe o barcă de pescuit în Long Island. A lucrat la uzină și a ocupat funcții mărunte în serviciul civil, ajungând, până la urmă, să fie bodyguard într-un bar din Long Island, ocupația sa principală vreme de mulți ani. Însă nu a renunțat la vechile lui pasiuni, filozofia, matematica, fizica, lucrând la un tratat închegat, pe care îl denumește CTMU — Cognitive Theoretic Model of the Universe (Modelul Teoretic Cognitiv al Universului). Fără referințe academice, simțea că ajunge la disperare, întrucât nu credea că va fi publicat vreodată într-un ziar de specialitate.

„Sunt un individ care a fost la facultate doar un an și jumătate", spune, cu o alură de om înfrânt. „Și la un anumit punct, acest lucru va ajunge la urechile editorului, pe măsură ce acesta va cere referințe pentru lucrarea mea, iar acestea nu

vor apărea de niciunde. Ba mai mult, se va spune ceva de genul: Individul ăsta are un an și jumătate de facultate. Cum ar putea să aibă habar despre ce vorbește?"

O poveste tristă. La un moment dat, l-am întrebat pe Langan dacă ar fi acceptat un post la Harvard University — ipotetic — , dacă i s-ar fi oferit unul. „Ei bine, e o întrebare dificilă", a răspuns. „În mod clar, ca profesor cu normă întreagă la Harvard aș fi fost cineva. Ideile mele ar fi avut greutate și aș fi putut profita de poziția mea, de afilierea mea la Harvard pentru a-mi promova ideile. O instituție de genul acesta reprezintă o sursă considerabilă de energie intelectuală, iar dacă m-aș fi aflat într-un astfel de loc, aș fi putut absorbi vibrațiile din aer." Deodată mi-a devenit clar cât de singuratică a fost viața sa. Vorbim de el, un om cu un apetit incredibil pentru cunoaștere, forțat mare parte din viață să trăiască în izolare intelectuală. „Am remarcat acel gen de energie intelectuală în intervalul de un an și jumătate petrecut la facultate", a mai spus el, cu nostalgie. „Ideile plutesc în aer permanent. Un loc atât de îmbietor în care te poți afla."

„Pe de altă parte", a continuat, „Harvard este, până la urmă, o corporație recunoscută, care merge pe principiul profitului. De aici și strictețea. Dispune de fonduri de miliarde de dolari. Cei de la conducere nu sunt neapărat în căutarea adevărului sau a erudiției. Nu, ei vor doar să fie cineva de seamă, iar când accepți un cec de la acești oameni, totul se reduce la ce vrei să faci și ce crezi tu că e bine versus ceea ce ți se spune să faci pentru a primi un alt cec. Dacă ești acolo, totul e în ordine. Ei vor doar să se asigure că nu vei călca greșit."

2.

Ce ne spune povestea lui Chris Langan? Explicațiile sale, pe cât sunt de triste, sunt și puțin bizare. Mama lui uită să completeze formularul de ajutor social și — dintr-odată —

gata cu bursa. El încearcă să își mute programul de dimineața cândva după-amiaza, un lucru deloc ieșit din comun, și se trezește pe dinafară. Cum de au fost profesorii lui Langan de la Reed și Montana State atât de insensibili la problemele lui? De regulă, profesorii nu simt decât încântare pentru minți sclipitoare ca a sa. Langan vorbește despre Reed și Montana State ca și cum ar fi cine știe ce birocrație guvernamentală încâlcită și rigidă. Însă facultățile, în special universitățile mai mici de arte și științe, cum este Reed, tind să elimine orice urmă de birocrație rigidă. Concesii, în numele unui gest nobil de a ajuta pe cineva să beneficieze de educație, iată ce fac profesorii de când lumea.

Chiar și în discuția despre Harvard, pare că Langan nu are nicio idee despre cultura și specificul instituției despre care vorbește. *Când accepți un cec de la acești oameni, totul se reduce la ce vrei să faci și ce crezi tu că e bine versus ceea ce ți se spune să faci pentru a primi un alt cec.* Cum adică? Unul dintre motivele pentru care profesorii universitari acceptă un cec de plată mai mic decât dacă ar lucra în particular este că viața universitară le oferă libertatea de a se mișca în voie și de a face tot ce consideră ei că este corect. Langan nu a reușit să priceapă prea bine ce se întâmplă la Harvard.

Când mi-a spus povestea vieții sale, imediat am mers cu gândul la Robert Oppenheimer, fizicianul care a condus industria americană în efortul de a construi bomba atomică, în timpul celui de-Al Doilea Război Mondial. Fără niciun dubiu, Oppenheimer a fost un copil la fel de înzestrat ca și Chris Langan. Părinții lui îl considerau geniu. Unul dintre profesorii săi își amintește că „fiecare idee nouă era pentru el de o frumusețe desăvârșită". În clasa a treia deja făcea experimente de laborator, iar până într-a cincea ajunsese să studieze fizica și chimia. La vârsta de nouă ani i-a spus unui văr de-al său: „Pune-mi o întrebare în latină și eu îți voi răspunde în greacă".

Oppenheimer a studiat la Harvard, apoi la Cambridge, pentru a urma un doctorat în fizică. Acolo, el — un om care

s-a luptat cu depresiile toată viața — a simțit că îl cuprinde deznădejdea. Avea un dar pentru fizica teoretică, iar îndrumătorul său, care se numea Patrick Blackett (avea să câștige un Premiu Nobel în 1948), stăruia să se aplece către detaliu, definiția fizicii experimentale, pe care o ura din tot sufletul. Astfel, a devenit din ce în ce mai instabil emoțional, și, într-un act neînțeles până astăzi de nimeni, Oppenheimer a pus mâna pe câteva substanțe chimice din laborator și a încercat să-și otrăvească profesorul.

Din fericire, Blackett a descoperit că lipsesc unele substanțe. Totul a fost prezentat atenției celor de la conducerea universității. Oppenheimer a fost tras la răspundere. Și ce s-a petrecut atunci pare la fel de incredibil ca și delictul în sine. Iată cum este descris incidentul în *American Prometheus*, biografia lui Oppenheimer, scrisă de Kai Bird și Martin Sherwin: „După discuții aprinse, s-a hotărât ca Robert să fie eliberat provizoriu și să urmeze ședințe regulate de terapie cu un psihiatru de renume din Londra, Harley Street."

Eliberare provizorie?

Iată că avem doi studenți de-a dreptul sclipitori, care au dat peste o problemă ce le-a zădărnicit toate planurile de a urma o facultate. Mama lui Langan nu s-a încadrat în termenul dat pentru a completa un formular cu situația financiară a familiei. Oppenheimer a încercat să-și otrăvească îndrumătorul. Mai departe, sunt obligați să se adreseze unei autorități. Și ce se întâmplă? Langan rămâne fără bursă, iar Oppenheimer ajunge să consulte un psihiatru. Două genii. Dar în alte privințe, total diferiți.

Povestea cu numirea lui Oppenheimer în poziția de director științific al Manhattan Project, la douăzeci de ani distanță, este probabil un exemplu mai edificator al acestor diferențe. Generalul răspunzător de Manhattan Project se numea Leslie Groves, cel care n-a lăsat piatră peste piatră în toată țara pentru a găsi omul potrivit pentru a-i încredința sarcina construirii bombei atomice. Oppenheimer, pe bună dreptate, nu părea

să fie acela. Avea numai treizeci și opt de ani, fiind inferior din acest punct de vedere multor viitori subalterni. Era un teoretician — iar această treabă presupunea experimentatori și ingineri. Înclinațiile sale politice erau evazive: avea tot soiul de prieteni comuniști. Mai important poate, nu avea niciun dram de experiență în administrație. „Era un individ foarte stângaci", spune despre el unul dintre prietenii săi. „Umbla în pantofi tociți și purta o pălărie ciudată pe cap și, ce e mai important, nu știa nimic legat de echipament." Un alt om de știință de la Berkeley îl descrie, ceva mai succint: „Nu era în stare nici măcar să vândă hamburgeri la tejghea."

A, să nu uit, în facultate, *a încercat să-și omoare profesorul*. Iată pe scurt cine era omul care se înhămase la ceea ce se putea numi — fără exagerare — unul dintre cele mai importante proiecte ale secolului XX. Și ce s-a întâmplat? Același lucru ca și la Cambridge, douăzeci de ani mai devreme: toată lumea a ajuns să vadă lucrurile prin ochii săi.

Revenind la Bird și Sherwin: „Oppenheimer a înțeles că Groves era cel care recruta oameni pentru Manhattan Project, așa că și-a concentrat asupra lui tot farmecul și inteligența de care era în stare. Un adevărat spectacol." Groves era realmente îndrăgostit de el. „E un geniu", i-a declarat ulterior Groves unui reporter. „Un adevărat geniu." Groves era inginer de specialitate, cu diplomă la MIT, iar Oppenheimer a avut fantastica prezență de spirit să exploateze tocmai această latură a lui. Bird și Sherwin continuă: „Oppenheimer a fost primul om de știință întâlnit de Groves în turul întreprins de acesta [dintre potențialii candidați] care a înțeles că o bombă atomică presupunea găsirea de soluții practice pentru o serie de probleme multidisciplinare și nu numai... [Groves] s-a văzut în postura de a aproba ideea lui Oppenheimer, care a susținut construirea unui laborator central, unde, după cum a mărturisit ulterior, „să putem începe să căutăm soluții pentru problemele chimice, metalurgice, tehnice și tactice, ce au fost ocolite până în momentul acesta."

Oare și-ar fi pierdut Oppenheimer bursa la Reed? Oare nu ar fi fost în stare să-i convingă pe profesorii lui să îi mute orele după-amiază? Bineînțeles că nu. Și asta nu pentru că era mai sclipitor decât Chris Langan. Ci pentru că deținea acel fler care îi permitea să-i joace pe degete pe ceilalți.

„Era obligatoriu să studiem cu toții metodele de calcul introductiv", spune Langan, legat de scurta sa ședere la Montana State. „Și s-a întâmplat să pricep câte ceva de la cel care îl preda, e adevărat, într-un mod cam sec, banal chiar. Nu puteam să înțeleg de ce procedează astfel. Așa că am început să-i pun unele întrebări. Am ajuns chiar să merg după el până în propriul său birou. L-am întrebat: de ce predați în acest mod? De ce considerați că aceste exerciții au relevanță pentru calculul introductiv? Și domnul acesta, domnul acesta înalt și deșirat, care avea întotdeauna pete de transpirație la subsuoară, s-a uitat la mine și mi-a zis: «Ei bine, e ceva ce probabil ar trebui să înțelegi negru pe alb. Unii oameni pur și simplu nu au capacitatea intelectuală de a fi matematicieni»".

Îi avem în față pe profesor și pe studentul înzestrat, acesta din urmă nedorind altceva decât să fie antrenat temeinic într-un proces cognitiv cu o minte care să iubească matematica la fel de mult ca și el. Însă nu se întâmplă așa. De fapt — și asta e cea mai tristă parte — el ajunge să poarte o întreagă discuție cu profesorul său de calcul introductiv, fără a reuși să-i comunice singurul lucru care l-ar putea atinge pe un astfel de om. Profesorul nu a înțeles niciodată că acest Chris Langan era bun la matematică.

3.

Darul care îi permite cuiva să înceteze a mai fi suspect într-o crimă, sau să-și convingă profesorul a-i muta orele de curs de dimineața cândva după-amiaza este ceea ce psihologul Robert Sternberg numește „inteligență practică." În viziunea lui

Sternberg, această inteligență practică presupune lucruri de genul „să știi ce să spui și cui, să știi când să o spui, și să știi cum să o spui pentru a obține efectul maxim". Ține de procedură: să știi *cum* să faci ceva, fără a trebui neapărat să știi de ce o știi sau să o poți explica. Ceva practic în sine: adică, nu vorbim de cunoaștere de dragul cunoașterii. Cunoașterea e cea care te ajută să privești obiectiv lucrurile și să ajungi unde ți-ai propus. Și, mai mult încă, este genul de inteligență separată de abilitățile analitice măsurate de IQ. Pentru a folosi termenul tehnic, inteligența generală și inteligența practică sunt *ortogonale*: prezența uneia nu implică prezența celeilalte. Poți să dispui de o inteligență analitică uimitoare și de una practică destul de redusă, și de o inteligență practică remarcabilă, însă de una analitică modestă — sau, ca în unele cazuri fericite, cum este al lui Robert Oppenheimer — poți avea parte de amândouă la un nivel ridicat.

De unde vine ceva ca inteligența practică, până la urmă? Știm de unde vine inteligența analitică. E ceva — cel puțin parțial — ce se regăsește în gene. Chris Langan a început să vorbească la șase luni. La trei ani știa deja să citească. Putem spune că s-a *născut* deștept. IQ-ul este o măsurare, în esență, a abilităților înnăscute.* Însă flerul înseamnă *cunoaștere*. E o serie de aptitudini ce trebuie prinse pe parcurs. E clar că vine de undeva, iar locul din care se pare că dobândim aceste atitudini și aptitudini îl reprezintă tocmai familiile noastre.

Poate că cea mai bună explicație pentru acest proces o avem de la sociologul Annette Lareau, care a condus, cu câțiva ani în urmă, un studiu fascinant asupra unui grup de copii de clasa a treia. A ales și albi, și de culoare, și copii din familii înstărite, și copii din familii sărace, concentrându-se, până la urmă, asupra unui număr de douăsprezece familii. Lareau și echipa ei au vizitat fiecare familie în parte, de cel

* Majoritatea studiilor plasează moștenirea genetică a IQ-ului undeva în jurul a 50 de procente.

puțin douăsprezece ori, o vizită presupunând un interval de patru ore. Ea, împreună cu asistenții săi, le spuneau subiecților „priviți-ne doar ca pe câinele de curte" și îi însoțeau la biserică și la meciurile de fotbal și la consultațiile la doctor, tot timpul cu un reportofon într-o mână și cu un caiețel de notițe în cealaltă.

Petrecând atât de mult timp în douăsprezece cămine diferite, ați fi îndreptățiți să credeți că veți descoperi douăsprezece idei separate privind creșterea unui copil: ar fi părinții stricți și cei toleranți, părinții ultraimplicați și cei mai relaxați, și așa mai departe. Ce a descoperit Lareau, până la urmă, este cu totul altceva. Se pare că există doar două „filosofii" părintești autentice, iar acestea urmăresc cu fidelitate liniile de clasă. Părinții cu stare își creșteau copiii într-un anumit fel, iar părinții săraci într-un altul.

Părinții cu stare erau prezenți constant în segmentul timp liber al propriilor copii, ghidându-le fiecare pas, chestionându-i referitor la antrenorii, profesorii și colegii lor. Unul dintre copiii de familie bună din atenția lui Lareau făcea parte dintr-o echipă de baseball, două de fotbal, una de înot și una de baschet vara, cânta într-o orchestră și lua lecții de pian.

Acest gen de organizare aproape că lipsea cu totul din viața copiilor mai puțin favorizați de sistem. Pentru ei „a se juca" nu însemna antrenament la fotbal de două ori pe săptămână, ci însemna inventarea de noi jocuri pe afară, alături de frați sau de alți copii din vecinătate. Ceea ce făcea un copil era considerat, prin prisma părinților săi, ceva separat de lumea adulților și nicidecum demn de luat în seamă. O fetiță din clasa muncitoare — Katie Brindle — cânta în corul școlii după orele de curs. Numai că s-a înscris de una singură și mergea la repetiții tot singură. Lareau scrie:

> Ceea ce doamna Brindle nu face, fiind considerat ceva obișnuit de către mamele din clasa de mijloc, este să perceapă interesul fetiței sale pentu cântat ca pe un indiciu în sensul de a

căuta soluții pentru transformarea acelui interes într-un oarecare talent. La fel, doamna Brindle nu vorbește despre interesul manifestat de Katie pentru teatru, nici nu-și exprimă regretul că nu își poate permite să cultive talentul fiicei sale. Preferă să privească aptitudinile și interesele lui Katie ca pe simple trăsături de caracter — cântatul și jucatul în piese sunt o parte din ceea ce o face pe Katie «Katie»." Ea vede prestațiile fiicei sale ca fiind „drăguțe" și ca pe o modalitate prin care Katie poate „atrage atenția."

Părinții din clasa de mijloc încercau să înțeleagă problemele copiilor lor, să ajungă împreună la o rezolvare a acestora. Ei nu formulau pur și simplu porunci. Și aveau pretenția ca aceștia să fie la rândul lor comunicativi, deschiși, să pună întrebări persoanelor adulte competente. Dacă se întâmpla ca rezultatele copiilor să nu fie dintre cele mai bune, părinții mai înstăriți aplicau puțină presiune asupra profesorilor. Interveneau pentru propriii copii. Unul dintre copiii aleși pentru studiu, o fetiță, a ratat calificarea pentru un program de excelență. Mama ei a aranjat să fie retestată în particular, a lansat petiții peste petiții și a reușit să obțină un loc pentru fiica ei. Prin contrast, părinții mai săraci se simt intimidați de autoritate. Ei adoptă o atitudine pasivă și se feresc de orice intervenție. Lareau scrie despre un părinte cu venituri reduse:

La o ședință cu părinții, de pildă, doamna McAllister (care absolvise liceul) pare destul de retrasă. Natura gregară și sociabilă pe care o afișează acasă se ascunde în spatele acestei măști. Stă cufundată în scaun cu jacheta încheiată până la gât. Nu scoate nicio vorbă. Când profesorul spune că Harold nu și-a prezentat tema, doamna McAllister afișează o mină uimită, însă nu spune decât, „Și-a făcut-o acasă". Nu găsește de cuviință să ia parte la discuție ori să intervină pentru fiul ei. În opinia sa, profesorul e răspunzător de educația copilului. Asta e treaba lui, nicidecum a ei.

Lareau denumește stilul îmbrățișat de părinții care aparțin clasei de mijloc „cultivare concertată". O încercare de a „încuraja și evalua talentele, opiniile și aptitudinile unui copil" în mod activ. Prin contrast, părinții de condiție modestă tind să opteze pentru o strategie de „atingere a dezvoltării naturale". Ei sunt conștienți că trebuie să le acorde copiilor toată atenția cuvenită, însă îi lasă pe aceștia să se maturizeze și să reușească prin propriile forțe.

Lareau subliniază faptul că niciunul dintre cele două stiluri nu este mai bun sau mai moral decât celălalt. În realitate, copiii mai săraci s-au dovedit, în opinia ei, mai politicoși, mai puțin plângăreți, mai creativi în valorificarea timpului și cu un spirit independent bine conturat. Însă în termeni practici, „cultivarea concertată" prezintă avantaje considerabile. Copilul din segmentul superior al clasei de mijloc, supus unui program extrem de încărcat are parte constant de o gamă largă de experiențe. Învață ce înseamnă spiritul de echipă și cum să se adapteze la diferite situații pretențioase. Învață cum să se comporte în societate și să ia cuvântul numai atunci când e cazul. După spusele lui Lareau, copilul din clasa de mijloc capătă treptat o anumită „titulatură."

Termenul, din păcate, are o conotație negativă în zilele noastre. Însă Lareau face referire la el în cel mai bun sens al cuvântului: „Se comportau de parcă dețineau un anumit drept de a-și urmări interesele individuale și de a-și conduce activ interacțiunile într-un cadru instituțional. Nu păreau deloc stingheriți; erau deschiși la schimbul de informații și la solicitarea atenției... un lucru de-a dreptul firesc pentru copiii din clasa de mijloc să își impună punctul de vedere". Știau regulile. „În clasa a patra fiind, copiii din clasa de mijloc dădeau dovadă de siguranță în încercarea de a-și atinge interesele. Le prezentau profesorilor și doctorilor cereri speciale pentru a modifica procedura după caz".

Prin contrast, copiii din clasa muncitoare și cei de condiție săracă prezentau caracteristici ca „o notă vizibilă de distanță,

neîncredere și constrângere". Nu reușeau să se impună și să se „ralieze" — minunat punctat de Lareau — la niciun gen de mediu, pentru a-și atinge țelurile.

Într-o scenă de dialog, Lareau descrie o vizită la doctor a lui Alex Williams, un băiețel de nouă ani, împreună cu mama sa, Christina. Familia Williams e una de renume.

„Alex, poate că ar trebui să te gândești la ce o să-l întrebi de domnul doctor", îi spune Christina în mașină, în drum spre cabinetul doctorului. „Poți să îi pui orice întrebare dorești. Să nu te sfiești. Orice."

Alexander pare că se gândește puțin și spune: „Am ceva ca o iritație la subraț de la noul deodorant." Christina: „Chiar așa? Noul deodorant, nu?" Alex: „Da." Christina: „Păi, ar trebui să vorbești cu doctorul".

Mama lui Alex, scrie Lareau, „îi spune că are dreptul să ia atitudine" — chiar dacă se va afla într-o cameră cu o figură autoritară, de vârstă diferită, e absolut firesc să-și impună punctul de vedere. Ajung la doctor, un bărbat foarte inteligent abia trecut de patruzeci de ani. Acesta îi spune lui Alexander că este în primii cinci ca înălțime. Băiatul îl întrerupe:

> Alex: În primii ce?
>
> Doctorul: Înseamnă că ești mai înalt decât cel puțin 95 din o sută de tineri la vârsta de, îh, zece ani.
>
> Alex: Dar eu nu am zece ani.
>
> Doctorul: Mda, se pare că așa te-au trecut aici. Ai — nouă ani și zece luni. De regulă — de regulă se ia cea mai apropiată valoare raportată la grafic.

Priviți cu câtă lejeritate îl întrerupe Alex pe doctor — „Dar eu nu am zece ani." Asta înseamnă „îndreptățire": mama sa permite această nepoliteță degajată tocmai pentru că vrea să-l ajute să învețe să se simtă în largul său în fața unei persoane cu autoritate.

Doctorul se uită la el și spune: Bun, acum cea mai importantă întrebare. Ai vreo întrebare să-mi pui înainte de a începe examinarea?

Alex: Mm... una singură. Mi-a apărut o iritație pe piele, chiar aici (indică subsuoara).

Doctorul: Dedesubt?

Alex: Da, da.

Doctorul: E totul în ordine? Va trebui să arunc o privire mai amănunțită când mă voi apropia pentru examinare. Și vom vedea despre ce e vorba și ce putem face. Îți provoacă senzații de usturime sau de mâncărime?

Alex: Nu, pur și simplu e acolo.

Doctorul: Bine, hai să vedem ce e cu această iritație.

Acest gen de interacțiune pur și simplu nu apare în cazul copiilor din clasa de jos, mai spune Lareau. Aceștia ar fi tăcuți și supuși, cu ochii plecați. Alex exploatează la maximum momentul. „Pe măsură ce se gândea la întrebările pregătite dinainte, el acaparează întreaga atenție a doctorului și o concentrează pe un subiect ales de el", scrie Lareau.

Astfel, copilul reușește să încline balanța puterii către propria persoană. Transferul se face ca de la sine. Alex este obișnuit să fie tratat cu respect. El e văzut ca fiind deosebit și ca o persoană demnă de atenția și interesul adulților. Acestea sunt caracteristicile-cheie ale strategiei cultivării concertate. Alex nu „se dă în spectacol" pe parcursul examinării. Se comportă în mare măsură la fel cum o face și cu părinții lui — argumentează, discută și glumește cu o lejeritate firească.

E foarte important să înțelegem de unde vine măiestria asociată momentului respectiv. Nu e ceva genetic. Alex Williams nu a moștenit de la părinți ori de la bunici aptitudinea de a interacționa cu figuri de autoritate, cum a moștenit culoarea ochilor. Nu e nici ceva etnic: nu e o chestiune specifică

culturii albilor sau a negrilor. După cum se dovedește, Alex Williams este de culoare — iar Katie Brindle este albă. E un avantaj *cultural*. Alex are aceste aptitudini pentru că, pe parcursul întregii sale vieți, părinții săi — în maniera specifică familiilor educate — i le-au inoculat cu stăruință, încurajându-l și impulsionându-l și explicându-i regulile jocului, până în clipa acelei semirepetiții din mașină, în drum către cabinetul doctorului.

Când discutăm de avantaje de clasă, continuă Lareau, cam la aceste aspecte ne referim. Alex Williams are mai multe șanse de reușită decât Katie Brindle, întrucât el are o situație financiară mai bună și merge la o școală mai bună, dar și pentru că — poate chiar mai important — acea notă a titulaturii pe care a deprins-o este o atitudine inseparabilă succesului în lumea modernă.

4.

Acesta este avantajul pe care l-a avut Oppenheimer asupra lui Chris Langan. A fost crescut într-unul dintre cele mai renumite cartiere din Manhattan, fiu al unui artist și al unui designer vestimentar. Copilăria sa a însemnat expresia cultivării concertate. În weekenduri, familia Oppenheimer obișnuia să meargă în provincie, într-un Packard cu șofer personal. Verile, era trimis în Europa, la bunicul său. A urmat cursurile Ethical Culture School din Central Park West, probabil cea mai progresivă școală națională, unde, scriu biografii săi, elevii erau „îndoctrinați cu ideea că ei erau pregătiți să reformeze lumea". Când profesoara lui de matematică a realizat că ajunsese la apatie, i-a sugerat să urmeze studii paralele.

În copilărie, cea mai mare pasiune a lui Oppenheimer era să adune roci. La doisprezece ani a început să corespondeze cu geologi locali cu privire la formațiuni geologice descoperite de el în Central Park, aceștia rămânând atât de impresio-

naţi, încât l-au invitat să ţină un discurs la New York Mineralogical Club. Părinţii lui Oppenheimer, scriu Sherwin şi Bird, au răspuns astfel la pasiunea fiului lor, fapt tipic pentru un exemplu de cultivare concertată:

> Înspăimântat realmente de gândul că va trebui să spună ceva în faţa unui public format din adulţi, Robert l-a implorat pe tatăl lui să le explice că era vorba de un copilaş de numai doisprezece ani. Amuzat peste poate, Julius l-a încurajat pe fiul lui să accepte onoarea care i se făcuse. În seara cu pricina, Robert s-a prezentat la club însoţit de părinţii săi, care l-au recomandat cu mândrie J. Robert Oppenheimer. Publicul înlemnit, format din geologi şi colecţionari ocazionali de roci, a izbucnit în râs când băieţelul a urcat pe podium: a fost nevoie de o cutie din lemn pe care să se suie pentru ca cei adunaţi acolo să poată vedea mai mult decât o mogâldeaţă de păr negru deasupra pupitrului. Timid şi stângaci, Robert a reuşit, până la urmă, să citească discursul pregătit dinainte şi a primit un ropot însufleţit de aplauze.

Mai e de mirare că Oppenheimer a făcut faţă tuturor provocărilor din viaţa sa într-un chip atât de strălucit? Dacă sunteţi o persoană al cărei tată şi-a croit drum în lumea afacerilor, e cert că aţi văzut, concret, ce înseamnă să ai abilitatea de a-ţi croi drum către vârf. Dacă sunteţi o persoană care a fost trimisă la Ethical Culture School, înseamnă că nu veţi fi intimidat de o serie de autorităţi de la Cambridge, gata să vă conteste părerile. Dacă aţi studiat fizica la Harvard, înseamnă că ştiţi cum trebuie să trataţi cu un general de armată care a urmat cursuri de inginerie chiar peste drum, la MIT.

Prin contrast, Chris Langan a avut parte doar de aerul mohorât din Bozeman şi de un cămin dominat de imaginea unui tată vitreg cufundat în aburii mâniei şi ai alcoolului. „Cam asta a însemnat [Jack] Langan pentru noi toţi", spune Mark. „Cu toţii avem o reală adversitate faţă de autoritate". Aceasta este lecţia pe care a învăţat-o Chris încă de mic — neîncre-

derea față de autoritate, independența. El nu a avut lângă sine un părinte care să-l învețe, în drum spre cabinetul doctorului, cum să ia atitudine și cum să trateze și să discute cu figuri autoritare. Nu a avut unde să-și cultive simțul pentru „îndreptățire". El a învățat ce înseamnă constrângerea. Poate părea un lucru minor, însă este un adevărat handicap pentru cineva care și-a propus să tragă pe nări alt aer decât cel din Bozeman.

„Nu am putut găsi nici vreun sprijin financiar," mai spune Mark. „Pur și simplu, aveam zero cunoștințe, chiar mai puțin de zero cunoștințe despre procesul în sine. Interviurile. Formularele. Cecurile. Nu era mediul nostru".

„În cazul în care Christopher s-ar fi născut într-o familie cu stare, dacă ar fi fost fiul unui doctor bine ancorat pe o piață solidă, garantat ar fi fost unul dintre acei gagii despre care se tot scrie, cu doctorate la 17 ani", spune fratele său, Jeff. „Cultura în care te regăsești e factorul determinant. Problema lui Chris e că întotdeauna era peste măsură de plictisit ca să mai stea acolo ore întregi, ascultându-i pe profesori. Dacă i-ar fi exploatat cineva potențialul și dacă s-ar fi născut într-o familie unde se punea un oarecare preț pe educație, puteți fi siguri că nu ar mai fi fost plictisit, nici pe departe".

5.

Când Termitele au ajuns la maturitate, Terman a verificat dosarele unui număr de 730 de indivizi și i-a împărțit pe aceștia în trei categorii. O sută cincizeci — cele douăzeci de procente din vârful piramidei — au intrat în ceea ce Terman a numit categoria A. Reale povești de succes, starurile — avocații, fizicienii, inginerii și academicienii. Nouăzeci de procente din categoria A au absolvit facultatea, printre ei numărându-se 98 de licențiați. Cele șaizeci de procente din secțiunea de mijloc alcătuiau categoria B — cei care se descurcau „satisfăcător".

Cei 150 de la bază intrau în categoria C, care, în opinia lui Terman, şi-au exploatat la minimum potenţialul mental. Aceştia erau funcţionarii din serviciul poştal şi contabilii şi cei care stăteau tolăniţi pe canapea toată ziua, fără vreun rost sau vreo slujbă.

O treime din categoria C au renunţat la facultate. Numai un sfert au obţinut o diplomă de absolvire a liceului, iar cei 150 din categoria C — dintre care fiecare, la un anumit punct, a fost considerat un geniu — au obţinut cu totul opt diplome de licenţă.

Diferenţa între A şi C? Terman a trecut prin toate explicaţiile imaginabile. A verificat gradul de sănătate fizică şi mentală, „balanţa masculinitate–feminitate" şi pasiunile şi vocaţiile fiecăruia. A pus preţ pe vârsta la care au început să meargă şi să vorbească, pe valoarea IQ-ului în şcoala elementară şi în liceu. Până la urmă, singurul lucru cu adevărat de maximă importanţă: contextul familial.

Cei din categoria A proveneau majoritar din clasele mijlocie şi de vârf. Casele lor erau ticsite cu cărţi. Jumătate din taţii A aveau o dilplomă de absolvire a facultăţii sau alte titluri onorifice — într-o vreme în care urmarea unei facultăţi era ceva destul de rar. Pe de altă parte, cei din categoria C veneau de la polul opus. Aproape o treime din ei aveau un părinte care renunţase la şcoală înainte de a termina clasa a opta.

La un anumit punct, Terman i-a trimis pe agenţii de teren să-i viziteze pe toţi subiecţii din categoriile A şi C şi să evalueze personalităţile şi comportamentul acestora. Rezultatul este cel pe care l-aţi intui dacă i-aţi compara pe copiii crescuţi într-o atmosferă de cultivare concertată cu copiii crescuţi într-o atmosferă de dezvoltare naturală. Cei din categoria A apăreau mult mai alerţi, echilibraţi, atrăgători şi bine îmbrăcaţi. De fapt, valorile pentru aceste patru dimensiuni difereau atât de mult, încât aţi fi crezut că aveţi în faţă două specii complet diferite de oameni. Nu era aşa, bineînţeles. Pur şi simplu vedeaţi diferenţa între cei şcoliţi de familiile lor în afişarea laturii ce-

lei mai strălucitoare și cei cărora le-a fost refuzată această experiență.

Rezultatele studiului Terman sunt, desigur, tulburătoare. Să nu uităm cât de înzestrați erau cei din categoria C. Dacă i-ați fi întâlnit când aveau cinci sau șase ani, ați fi fost de-a dreptul uimiți de curiozitatea, inteligența vioaie și sclipirea minții lor. Excepționali în adevăratul sens al cuvântului. Cu toate acestea, ideea de bază a studiului Terman este că, finalmente, aproape *niciunul* dintre copiii geniali de condiție modestă nu a reușit să-și facă un nume.

Totuși, ce le lipsea? Nu ceva costisitor ori imposibil de găsit; nu ceva codat în ADN sau întipărit în circuitele din creier. Le lipsea ceva ce am fi știut cu toții să le oferim, și chiar am fi făcut-o dacă am fi realizat că îi completează atât de bine: o comunitate care să le îndrume pașii cu grijă pentru confruntarea cu universul. Ei reprezentau talent irosit. Numai că nu trebuia să fie așa.

6.

Azi, Chris Langan locuiește în ruralul Missouri, la o fermă de cai. S-a mutat acolo în urmă cu câțiva ani, după ce s-a căsătorit. E trecut de cincizeci de ani acum, dar arată mult mai tânăr. Încă mai are constituția fizică a unui fundaș de fotbal american, cu un piept proeminent și bicepși imenși. Părul îl poartă dat pe spate. Fața îi este încadrată de o mustață stufoasă, ce bate în argintiu, și de niște ochelari ca de aviator. Ochii îi joacă în cap neastâmpărați, trădând focul neostoit al inteligenței sale sclipitoare.

„O zi obișnuită, mă trezesc și pun de cafea. Mă așez în fața computerului și încep să dezvolt ce lucram cu o noapte în urmă", a mărturisit nu demult. „Am descoperit că atunci când merg la culcare cu o problemă ce nu-mi dă pace, tot ce trebuie să fac este să mă concentrez asupra chestiunii respec-

tive înainte de a mă cuprinde somnul și răspunsul vine de la sine dimineața. Câteodată visez soluția și îmi rămâne întipărită în minte. Alteori, o simt pur și simplu, și încep să tastez, sub flacăra inspirației parcă, iar soluția nu întârzie să apară pe pagină".

Tocmai se ocupa cu lucrările lingvistului Noam Chomsky. Erau vrafuri peste vrafuri de cărți în biroul său. Le împrumuta de la bibliotecă tot timpul. „Întodeauna am avut senzația că pe măsură ce te apropii de original vezi mai limpede," adaugă el.

Langan părea destul de mulțumit. Avea animale în grijă, cărți de citit, o soție de iubit. O viață mult mai atrăgătoare decât cea de gorilă de carieră.

„Nu cred că e cineva mai instruit decât mine pe aici", a continuat. „Nu am întâlnit pe nimeni asemănător mie ori măcar vreo indicație că ar fi cineva cu o capacitate mai largă de înțelegere. Asta s-a întâmplat, și nici nu sunt prea optimist în această privință. Ar putea fi, totuși. Sunt o persoană deschisă. Dacă m-ar provoca cineva — hei, cred că sunt mai deșptept decât tine — cred că aș lăsa persoana respectivă cu buza umflată."

Sună destul de pompos ce spune. Însă lucrurile nu stau deloc așa: e chiar opusul — un reflex de apărare. El lucra de ani buni — dar aproape nimic din munca sa nu se publicase, cu atât mai puțin nu fusese citit de fizicienii și filozofii și matematicienii care i-ar fi putut prețui valoarea. Și iată-l, un om cu o minte dintr-un miliard, care încă nu reușise să zguduie lumea. Nu era el cel care să ia cuvântul la conferințele academice. Nu era el cel care să țină seminarii la o universitate cu prestanță. El era cel care trăia într-o fermă de cai prăpădită în Missouri-ul de nord, stând pe verandă îmbrăcat în jeanși și într-un tricou tăiat. Știa foarte bine care era situația: iată marele paradox al geniului lui Chris Langan.

„Nu am tras suficient de editorii importanți", recunoaște el. „Să te învârți de colo-colo, să te rogi de editori, să încerci

să-ți găsești un agent. Cam acesta e mersul. Nu am făcut-o și nici nu mă tentează".

Iată o recunoaștere a propriei înfrângeri. Fiecare experiență exterioară a minții sale a adus cu sine și o frustrare. El știa că era nevoie de mai mult pentru a răzbi în lume, însă nu știa de ce anume. Nu a putut nici măcar să discute cu profesorul său de metodologie, pentru numele lui Dumnezeu. Lucruri cărora alții, mai puțin înzestrați, le-ar da de cap fără nicio problemă. Dar asta pentru că toți aceștia au avut un sprijin pe parcurs, sprijin de care Chris Langan nu s-a bucurat. Și nu e o scuză. E un fapt concret. A trebuit să-și croiască drum singur, lucru pe care nimeni — staruri rock, atleți de renume, miliardari software, nici chiar geniile — nu îl poate face de unul singur.

5 | Cele trei lecții ale lui Joe Flom

„Mary a primit o monedă de 25 de cenți."

1.

Joe Flom este ultimul partener „cu numele" în viață al firmei de avocatură Skadden, Arps, Slate, Meagher and Flom. El are un birou pe colț mult deasupra turnului Conde Nast, în Manhattan. E un om scund și ușor adus de spate. Are un cap mare, încadrat de urechi mari și lungi, cu niște ochi mici și albaștri care te privesc din spatele unor ochelari ca de aviator. Acum este suplu, însă în zilele bune Flom era supraponderal. Are un mers legănat. Când se gândește la ceva, face fețe-fețe. Vorbește printre dinți, iar când pășește prin sălile de la Skadden, Arps&Comp., nu se mai aude nici bâzâit de muscă.

Flom a crescut pe vremea Marii Crize, în cartierul Brooklyn's Borough Park. Părinții săi erau imigranți evrei din Europa de Est. Tatăl, Isadore, a fost lider de sindicat în industria textilelor, și a ajuns să coasă pernițe pentru umerii de rochie. Mama sa a lucrat în ceea ce se chema „muncă de colaborare" — făcând broderii aplicate acasă. Erau extrem de săraci. Pe măsură ce creștea, familia lui se muta aproape în fiecare an în altă parte, pentru că pe atunci era obiceiul ca proprietarii de terenuri să le ofere noilor chiriași o perioadă gratuită de trei luni, fără de care nu s-ar fi putut descurca.

La vârsta liceului, Flom a trecut examenul de admitere la liceul public elitist Townsend Harris pe Lexington Avenue, în Manhattan, o școală care, în numai patruzeci de ani, a dat trei câștigători ai Premiului Nobel, șase câștigători ai Premiului

Pulitzer și un președinte al Curții Supreme de Justiție — nemaipomenindu-i pe George Gershwin și pe Jonas Salk, cel care a descoperit vaccinul poliomielitic. A intrat în joc. Mama sa îi dădea zece cenți dimineața pentru micul dejun — trei gogoși, suc de portocale și cafea la Nedick's. După cursuri, trăgea de un cărucior pentru marfă în raionul de textile. A studiat doi ani la seral la City College în Manahattanul de nord — muncind ziua pentru a putea supraviețui — s-a înrolat în armată, a terminat-o și s-a înscris la Harvard Law School.

„Încă de la șase ani mi-am dorit să am ocazia de a intra la drept", mărturisește Flom. Nu obținuse o diplomă după terminarea facultății. Asta nu l-a împiedicat să intre la Harvard. „De ce? Le-am trimis o scrisoare în care le explicam de ce sunt eu omul pe care îl caută", spune Flom cu concizia-i caracteristică. La Harvard, spre sfârșitul anilor '40, el nu lua niciodată notițe. „Cu toții trebuia să trecem prin idioțenia primului an și să notăm cu atenție fiecare cuvânt în sala de clasă, apoi să facem un rezumat, apoi o schiță a rezumatului, și apoi să o luăm de la capăt pe curat, peste alte hârțoage", își aduce aminte Charles Haar, coleg de clasă cu Flom. „Era un mod rutinizat de învățare a cazurilor. Dar nu și Joe. El nu avea nevoie de așa ceva. Avea în schimb acea calitate pe care o traduceam întotdeauna superficial «a gândi ca un avocat». Avea măreața capacitate de a judeca".

Flom a apărut în *Law Review* — onoare acordată numai studenților de frunte. Pe perioada „sezonului de angajări" — vacanța de Crăciun din cel de-al doilea an — a mers la New York pentru a încerca să obțină un post la marile firme de avocatură ale vremii. „Eram nesigur, stângaci, un grăsan, ce mai. Nu mă simțeam deloc în elementul meu", mai spune Flom. „Eram unul dintre cei doi tineri din an care nu avea o slujbă la sfârșitul sezonului de angajări. Și, într-o zi, unul dintre profesorii mei mi-a spus de niște tipi care porneau o afacere. Le-am făcut o vizită și nu mi-au vorbit de altceva decât de obstacolele cu care trebuie să se confrunte

o firmă fără clienți. Cu cât vorbeau mai mult, cu atât creștea și simpatia mea față de ei. Așa că am zis, de ce nu. Hai să vedem ce iese. Trebuiau să facă pe dracul în patru și să strângă cu toții 3 600 $ pe an, salariul de plecare". La început, erau doar Marshall Skadden, Leslie Arps — amândoi tocmai primiseră un refuz de parteneriat de la o firmă de renume de pe Wall Street — și John Slate, care lucrase pentru liniile aeriene Pan Am. Flom era asociatul lor. Aveau un mic corp de birouri la ultimul etaj al clădirii Lehman, pe Wall Street. „Ce fel de cazuri luam?" întreabă Flom, râzând cu gura până la urechi. „Orice ne bătea la ușă!"

În 1954, Flom a preluat funcția de partener managerial la Skadden, iar firma a început să se dezvolte cu pași de gigant. În scurt timp, avea o sută de avocați. Apoi două sute. Când a ajuns la trei sute, unul dintre partenerii lui Flom — Morris Kramer — a venit la el și i-a spus că se simte vinovat pentru că angajează proaspeți absolvenți de drept. Skadden ajunsese atât de mare, a spus Kramer, încât părea de-a dreptul absurd să crezi că se mai poate extinde și că mai poate fi promovat vreunul dintre acei angajați. Flom i-a răspuns: „Aiurea, vom ajunge la o mie". Nu i-a lipsit niciodată ambiția.

Astăzi, Skadden are aproape două mii de avocați în douăzeci și trei de locații răspândite în toată lumea și câștigă bine peste 1 miliard $ pe an, fiind una dintre cele mai mari și mai influente firme de avocatură de pe glob. În biroul propriu, George Flom are poze cu el și George Bush (senior), de asemenea, și cu Bill Clinton. Locuiește într-un apartament imens, într-o clădire de lux în Manhattan's Upper East Side. Pentru o perioadă de aproape treizeci de ani, dacă figurai ca firmă pe lista *Fortune 500*, dacă erai pe punctul de a te scufunda sau a scufunda pe altcineva, ori erai vreun barosan cu ceva probleme, însemna că Joseph Flom te reprezenta legal și Skadden era firma de avocatură la care apelai, iar dacă nu, probabil că te-ai fi rugat să fie așa.

2.

Sper că aveți totuși unele rezerve în ceea ce privește povestea de față. Un copil genial de imigrant își depășește condiția mizeră și trece peste ostilitatea Marii Crize, nu poate obține o slujbă la firmele pretențioase de avocatură din zonă, își croiește drum pe propriile speze, prin muncă susținută și abilitate. E povestea clasică a omului de rând care ajunge pe culmile succesului, și tot ce am învățat până acum de la jucătorii de hochei și miliardarii software și Termite indică faptul că succesul nu vine așa, cu una, cu două. Oamenii de succes au întotdeauna un sprijin. Și unul dintre rolurile cele mai de seamă îl joacă originea lor. Ei sunt produse ale anumitor locuri și medii.

Cum am procedat și mai devreme, cu Bill Joy și Chris Langan, haideți să o luăm de la capăt cu Joseph Flom — de această dată exploatând însă tot ce am descoperit în prima jumătate a acestei cărți. Destul cu discuțiile despre inteligența, personalitatea sau ambiția lui Joe Flom — deși e clar că dispune în abundență de acestea. Gata cu remarcile soioase ale clienților săi, mărturie a geniului său. Gata cu poveștile pompoase despre avântul astronomic cunoscut de Skadden, Arps, Slate, Meagher and Flom.

Mă gândesc să spun, mai bine, câte ceva despre lumea imigranților din New York în care a crescut Joe Flom — un student obișnuit la drept, un tată și un fiu numiți Maurice și Mort Janklow, și un cuplu de excepție, Louis și Regina Borgenicht — în speranța de a putea răspunde la o întrebare crucială. Care au fost oportunitățile de care s-a bucurat el? De vreme ce știm că excepționalii au avut pe cineva alături, oare am putea cerceta ecologia lui Joe Flom și identifica acele condiții care au dus la transformarea sa într-un om de succes?

Spunem povești cu oameni de rând care ajung pe culmile succesului pe motiv că ni se pare captivantă ideea eroului sin-

guratic, luptându-se din răsputeri cu soarta ce-i stă împotrivă. Însă adevărata poveste a vieții lui Joe Flom se dovedește mult mai aprinsă decât versiunea mitologică, tocmai pentru că toate lucrurile ce par să fi fost dezavantaje în viața lui — faptul că a fost copilul sărac al unor muncitori de rând, că a fost evreu într-o perioadă de discriminare intensă a acestora, că a crescut odată cu Marea Criză — s-au transformat, surprinzător, în reale avantaje. Joe Flom este un excepțional. Însă nu din motivele pe care le-ați putea crede. De fapt, până la sfârșitul acestui capitol, vom vedea că se poate să luăm lecțiile pe care ni le predă Joe Flom, să le aplicăm în lumea avocaturii din New York City și să conturăm fondul familial, vârsta și originile celor mai influenți avocați de aici, *fără a ști nici cel mai mic lucru în plus despre ei.* Dar am impresia că mă cam ia gura pe dinainte.

Lecția numărul unu: Importanța condiției de evreu

3.

Unul dintre colegii de clasă ai lui Joe de la Harvard Law School era un tânăr numit Alexander Bickel. Ca și Flom, Bickel era fiul unor imigranți evrei din Europa de Est, stabiliți în Brooklyn. Ca și Flom, Bickel a urmat școala publică din New York și apoi City College. Ca și Flom, Bickel a fost o adevărată senzație printre colegii săi. De fapt, până la momentul în care cancerul urma să-i curme cariera, Bickel ar fi ajuns, după toate probabilitățile, cel mai instruit student în dreptul constituțional din generația sa. Și la fel ca Flom și ca ceilalți colegi, Bickel a mers la Manhattan pe perioada „sezonului de angajări" după Crăciunul lui 1947, în speranța că va găsi o slujbă.

Prima oprire a fost la Mudge Rose, pe Wall Street, o firmă ce nu făcea rabat de la tradiționalismul și rigiditatea birourilor de avocatură ale perioadei. Mudge Rose a fost fondată în 1869. Aici a activat și Richard Nixon, în anii premergători alegerii sale în funcția de președinte, în 1968. „Suntem ca acea doamnă care vrea să-i apară numele la ziar de două ori — o dată când se naște și o dată când moare", au fost vorbele celebre ale unuia dintre partenerii cu prestanță. Lui Bickel i s-a oferit un tur al firmei, apoi a fost intervievat de un partener și de altul, până ce a fost îndrumat către bibliotecă, pentru a discuta cu partenerul-senior al firmei. Imaginați-vă scena: o cameră cu lambriuri bătând în nuanțe închise, un covor persan măiestrit lucrat, vrafuri și vrafuri de tomuri originale legate în piele, tablouri în ulei înfățișându-i pe Domnul Mudge și pe Domnul Rose.

„După interviuri peste interviuri", avea să spună Bickel, mulți ani mai târziu, „am fost adus în fața [partenerului-senior], care și-a luat sarcina de a-mi spune că pentru un tânăr cu *antecedentele* mele" — și vă puteți imagina lesne pauza făcută de Bickel pentru a găsi eufemismul de față pentru copilăria petrecută în Brooklyn și pentru originea sa evreiască — „am ajuns departe, nu încape discuție. Însă trebuie să înțeleg că o firmă ca a lui are mâinile legate în ceea ce privește angajarea unui tânăr cu *antecedentele* mele. Și pe măsură ce mă felicita pentru progresul pe care îl făcusem, trebuia să înțeleg că nu îi stătea în putere să-mi ofere un post. Însă parcă le făcea tuturor o plăcere deosebită să mă vadă așa, cu capul plecat."

Reiese clar din transcrierea memoriilor lui Bickel că acela care s-a ocupat cu intervievarea lui nu prea știa ce să facă cu informațiile primite. Bickel avea în acel moment o reputație de invidiat. Pledase în fața Curții Supreme. Scrisese cărți geniale. Mudge Rose spunându-i nu lui Bickel pe baza „antecedentelor" sale ori Chicago Bulls neprimindu-l pe Michael Jordan la bord pentru că aveau un dinte împotriva tinerilor de culoare din Carolina de Nord, totuna. Nicio logică.

„Dar cum rămâne cu starurile?" a întrebat reporterul, vrând să spună: „Nu se impunea să facă o excepție pentru *dumneavoastră*?"

Bickel: „Staruri, ca să vezi..."

În anii '40 și '50, firmele de avocatură tradiționale din New York funcționau ca un club particular. Toate își aveau sediul în mijlocul Manhattan-ului, pe sau în zona Wall Street, în clădiri sobre, cu fațade din granit. Partenerii de la firmele de vârf absolviseră cu toții aceleași școli Ivy League, mergeau la aceleași biserici și își petreceau verile în aceleași orășele la ocean, în Long Island. Purtau costume gri tradiționale. Parteneriatele lor erau cunoscute drept firme „white-shoe" — aparent cu referire la dolarii fără culoare aruncați în stânga și în dreapta de o astfel de persoană la clubul din provincie sau la o petrecere de soi, iar în vederea persoanelor angajate, erau foarte stricți. Erwin Smigel scrie în studiul său legat de vechea instituție de avocatură din New York, *The Wall Street Lawyer*, că erau în căutare de

> avocați nordici, cu personalități plăcute și ținute „la patru ace", absolvenți ai „școlilor recunoscute", cu fondul social „cerut" și cu experiență în lumea afacerilor, și plini de vivacitate. Un fost decan la drept, într-o discuție pe tema calităților necesare unui student pentru a obține o slujbă, merge pe un cadru întrucâtva mai realist: „Pentru a obține o slujbă, ei [studenții] ar trebui să aibă în spate conexiuni familiale solide, să poată face casă bună cu abilitatea ori cu o personalitate puternică, sau o combinație între acestea. Suma acestor lucruri conduce către ceva numit acceptabilitate. Dacă cineva prezintă una dintre aceste caracteristici, poate să obțină o slujbă. Dacă prezintă două, își poate alege slujba dorită; dacă le întrunește pe toate, poate să ajungă oriunde".

Bickel nu avea părul blond. Nici ochii albaștri. Vorbea cu accent, iar conexiunile pe care le avea familia lui se rezumau, în mare parte, la calitatea de fiu al lui Solomon și Yetta Bickel

din București, România, strămutați, mai nou, în Brooklyn. Nici referințele lui Flom nu dădeau mai bine. El mărturisește că nu se simțea „în elementul lui" când a dat curs acelor interviuri, lucru cât se poate de firesc: era scund și stângaci, evreu, avea o voce nazală și fără inflexiuni, specifică Brooklyn-ului, și vă puteți lesne imagina ce impresie îi putea lăsa unui patrician grizonat răsturnat într-un fotoliu din bibliotecă. Dacă nu posedai fondul, religia și clasa socială vizate, și dacă tocmai absolvisei dreptul, nu aveai decât să intri la o firmă de avocatură micuță, de mâna a doua, apărută peste noapte, de la coada listei cu numele mari din branșă, sau, pur și simplu, îți deschideai propria afacere și urma să preiei „orice îți bătea la ușă" — adică, acele cazuri pe care le refuzau firmele cu prestanță. Pare strigător la cer, și așa și era. Însă când vorbim de excepționali, astfel de circumstanțe ostile aduc cu ele oportunități de aur.

4.

Vechea branșă de firme de avocatură de pe Wall Street avea o idee bunicică despre ceea ce făceau. Ei erau avocați corporatiști. Ei reprezentau companiile cele mai mari și mai de prestigiu din țară, iar „reprezentarea" însemna că se ocupau de taxe și de hârțogăraia legală din spatele acțiunilor și obligațiunilor și se asigurau că nu apar neregularități în actele clienților. Litigii nu preluau — adică, numai rareori se întâmpla să accepte procese de apărare și de clasare. Cum spunea și Paul Cravath, unul dintre fondatorii Cravath, Swaine and Moore — o firmă white-shoe autentică — , treaba avocatului e să rezolve disputele în sala de conferințe, nu în sala de tribunal. „Printre colegii mei de clasă de la Harvard, la modă erau acțiunile și taxele", spune un alt partener white-shoe. Acestea erau câmpurile vizate. Litigiile erau pentru amatori — nu pentru oameni serioși. Corporațiile nu se dădeau în judecată una pe alta, pe atunci".

Vechile firme de avocatură nu se implicau nici în cazuri ce presupuneau preluarea unor companii. E greu de imaginat așa ceva astăzi, când speculanți corporatiști ori firme particulare creditoare înghit constant companie după companie, dar până în anii '70 era scandalos ca o companie să fie cumpărată fără a-și fi dat acordul în prealabil. Firme ca Mudge, Rose și altele de pe Wall Street nu se băgau în astfel de afaceri.

„Problema cu aceste preluări silite de companii e că erau silite," spune Steven Brill, cel care a fondat revista de comerț *American Lawyer*. „Nu era o treabă de gentlemeni. Dacă cel mai bun amic al dumneavoastră de la Princeton este CEO la compania X, și cam dă din colț în colț de ceva vreme, și apare un oarecare speculant care spune că nu e mare lucru de capul lui, nu vă veți simți tocmai plăcut. Veți gândi așa: dacă el se duce, poate că ar fi bine să o fac și eu. Totul e să nu deranjezi calmul și ordinea din firea lucrurilor."*

Pentru generația de avocați evrei veniți din Bronx și Brooklyn, în anii '50 și '60, cazurile care „bat la ușă" sunt acelea pe care le-au refuzat firmele white-shoe: litigiile, și, mai important, „disputele de procuri", manevra legală de la baza oricărei licitații de preluare silită a unei companii. Un investitor se interesează de o companie; califică drept incompetent

---

* Avocatul și scriitorul Louis Auchincloss, reprezentant al vechiului sistem de avocatură WASP de tip white-shoe, prezintă o scenă în cartea sa, *The Scarlet Letters*, care captează cât se poate de bine antipatia firmelor centrale față de legislatura cu privire la preluarea de companii. „Să recunoaștem, draga mea, eu și soțul tău conducem o firmă de escroci", îi spune un avocat expert în speculă soției partenerului său.

Și continuă: „În zilele noastre, când cineva vrea să preia o companie care se declară împotriva acestui lucru, consilierul său va veni cu tot felul de tertipuri pentru a sugera o revenire asupra deciziei. Dăm în judecată pe motiv de manageriere ineficientă, neplată de dividende, nerespectare a legilor interne, preconizări nerealiste pe piața acțiunilor. Invocăm factori externi ce conduc la o conduită necorespunzătoare; facem caz de antitrusturi; aducem în discuție obligații antice și îndoielnice. Și avocatul părții adverse va retalia cu cereri peste cereri cu privire la toate dosarele noastre și va lansa interogatorii interminabile pentru a-l zăpăci pe clientul nostru... Pur și simplu e un război, și știm cu toții foarte bine ce presupune asta și ne place al naibii."

corpul managerial și trimite scrisori către toți acționarii, încercând să-i convingă a-i ceda „procura" pentru a le da vot de blam directorilor executivi. Iar în ceea ce privește disputa de procuri, singurul avocat dispus să preia așa ceva era cineva ca Joe Flom.

În *Skadden*, istoricul în drept Lincoln Caplan descrie zorii mișcării de preluări silite de companii:

> „Câștigătorul unei dispute de procuri era desemnat în groapa cu șerpi. (Oficial, se numea camera numărătorilor). Avocați de fiecare parte se întâlneau cu inspectorii în voturi, a căror treabă era să aprobe sau să revoce procurile prezentate. Evenimentul era de regulă neoficial, polemic și haotic. Participanții veneau uneori în tricouri, mâncau pepene verde sau se cinsteau cu un păhărel de scotch. Numai rareori rezultatele voturilor înclinau către o singură parte.
>
> Ocazional, avocații încercau să influențeze un vot aranjând programările inspectorilor atrași de partea lor; inspectorii fumau trabucuri ce veneau din partea fiecărei părți. Avocatul corpului managerial era cel care contesta procurile insurgenților („Obiecție!") și viceversa... Avocații care aveau câștig de cauză se pricepeau de minune la înclinarea favorabilă a balanței. Erau unii care știau ceva mai mult despre regulile unei dispute de procuri, însă nu se găsea niciunul mai practic decât Joe Flom...
>
> Flom era gras (aproape patruzeci și cinci de kilograme peste limită, după spusele unui avocat...), nu tocmai atrăgător (unul dintre parteneri îl asocia cu o broască) și cam lipsit de maniere (dădea vânturi în public on sufla fumul în fața interlocutorului, fără nicio încercare de a se scuza). Dar după părerea colegilor și chiar a unora dintre adversarii săi, avea o ambiție neîntrecută și, de cele mai multe ori, era de-a dreptul magistral.

Firmele de avocatură white-shoe apelau și ele la Flom când un client de-al lor se plângea de intervenția vreunui speculant corporatist. Ei nu se atingeau de caz. Însă erau mai mult decât dispuși să-l paseze către Skadden & Arps. „Prima specia-

lizare a lui Flom erau disputele de procuri, un lucru de care noi pur și simplu nu ne ocupam, la fel cum nu ne ocupam nici de chestiuni matrimoniale", spune Robert Rifkind, un partener longeviv la Cravath, Swaine and Moore. „Așa că am pretins că nu știm nimic. Îmi amintesc de o dispută de procuri pe care era vorba să o preluăm, când un partener senior a spus, ce să mai, hai să vedem ce zice Joe. Și acesta a venit, într-o sală de conferințe, iar noi, aliniați, i-am expus problema și el ne-a spus ce e de făcut, după care a plecat la fel de lejer cum venise. După care eu am spus: putem să facem și asta, nu e o problemă. Iar partenerul a replicat: nu, nu, nu puteți. Nu veți face așa ceva. Pur și simplu noi nu făceam așa ceva".

Apoi au venit anii '70. Vechea aversiune față de procese s-a stins. A devenit mai ușor să împrumuți bani. Reglementările erau mai permisive. Piețele au fost internaționalizate. Investitorii au devenit mai incisivi, iar rezultatul a fost o dezvoltare în număr și dimensiuni a preluărilor corporatiste. „În 1980, dacă mergeai la Business Roundtable [asociația executivilor din corporațiile americane majore] și lansai întrebarea dacă ar trebui să mai existe preluări silite de companii, două treimi din participanți ar fi rostit un nu ferm", spune Flom. „Acum, răspunsul ar fi în unanimitate da". Companiile aveau nevoie de reprezentare în procesele lansate de firmele rivale. Era imperios ca reclamanții rău intenționați să fie combătuți. Investitorii care nu urmăreau decât să devoreze victimele care se mai împotriveau cu ultimele puteri aveau nevoie de ajutor legal calificat, iar acționarii, de reprezentare formală. De pe la mijlocul anilor '70 până la sfârșitul anilor '80, suma investită în fuzionări și achiziționări an de an pe Wall Street a crescut cu *2 000 de procente*, tinzând către aproape un sfert de trilion de dolari.

Dintr-odată, cazurile pe care nicio veche firmă de avocatură nu voia sub nicio formă să le preia — preluările silite de companii și litigiile — erau pe lista de priorități a *fiecărei* firme. Și cine era expert în aceste două segmente de drept cruciale, mai nou? Firmele de mâna a doua, marginalizate odată, puse pe

picioare de oameni care nu reușiseră să obțină un post la marile firme centrale, cu zece–cincisprezece ani în urmă.

„[Firmele white-shoe] și-au schimbat relativ târziu părerea că preluările silite de companii nu se ridică la demnitatea lor, iar până în acel moment, când au zis, hei, poate că ar trebui să intrăm și noi în afacerea asta, m-au lăsat să-mi văd de treabă", mai spune Flom. „Și de vreme ce ai deja o reputație în domeniu, toată lumea vine la tine din capul locului."

Gândiți-vă puțin cât de mult se aseamănă povestea de față cu cele pe care deja le-am parcurs, a lui Bill Joy și a lui Bill Gates. Amândoi au luat-o de la zero într-un domeniu relativ obscur, fără prea mari speranțe de reușită. Dar — bum! — începe revoluția computerului personal, care îi găsește cu zece mii de ore de practică la activ. Erau pregătiți. La fel stau lucrurile și cu Flom. Vreme de douăzeci de ani și-a perfecționat arta la Skadden, Arps. Lumea se schimbase și el era pregătit. Nu a trecut peste cine știe ce obstacole. Tocmai pentru că acele obstacole aparente s-au dovedit a fi o reală oportunitate.

„Nu e vorba că existau avocați mai abili decât alții", adaugă Rifkind. „Ideea e că dispuneau de o aptitudine lucrată intens ani la rând, extrem de prețioasă dintr-odată."*

Lecția numărul doi: Șansa demografică

5.

Maurice Janklow a intrat la Drept în Brooklyn, în anul 1919. Era fiul cel mare al unor imigranți evrei din România.

---

* Cea mai bună analiză a modului în care obstacolele se transformă în oportunități pentru avocații evrei o găsim în articolul savantului în drept Eli Wald. Wald urmărește să sublinieze un lucru, acela că Flom și tagma lui nu au fost norocoși, cum se spune. Noroc

Avea șapte frați și surori. Unul a ajuns să conducă un mic raion într-un magazin din Brooklyn. Alți doi lucrau în domeniul merceriei; unul avea un studio de design, un altul confecționa pălării cu penaj, altul lucra la secțiunea finanțe a publicației *Trishman Reality*.

Maurice însă era intelectualul din familie, singurul care a mers la facultate. Și-a dat licența în drept și a înființat un mic birou de avocatură pe Court Street, în centrul Brooklynului. Era un tânăr elegant, care purta pălării de fetru și costume de la Brooks Brothers. Vara, se apăra de soare cu o pălărie de paie. S-a căsătorit cu încântătoarea Lilian Levanter, fiica unui talmudist celebru. Conducea o mașină cu prestanță. Apoi s-a mutat în Queens. El și un partener au preluat o tipografie care părea o adevărată mină de aur.

Vorbim de un om care lăsa impresia, pe bună dreptate, că va atinge succesul ca avocat în New York City. Era inteligent și educat. Provenea dintr-o familie școlită în spiritul sistemului. Și trăia în cel mai dinamic oraș din lume. Și totuși: nu s-a concretizat nimic. Cariera lui Maurice Janklow nu a avut avântul dorit de el. Niciodată nu a trecut dincolo de Court Street, Brooklyn. Întreaga viață s-a luptat și s-a zbătut din greu.

Maurice Janklow a avut și un fiu, numit Mort, care a urmat și el dreptul, povestea sa diferind considerabil de cea a tatălui. Mort Janklow a pus pe picioare din nimic o firmă de avocatură prin anii '60, apoi a pus bazele uneia dintre primele francize de televiziune prin cablu, pe care a vândut-o celor de la Cox Broadcasting pe o avere. În anii '70 a înființat o agenție literară, astăzi una dintre cele mai prestigioase din

---

înseamnă să câștigi la loterie. Ei au văzut oportunitatea și au profitat de ea. În cuvintele lui Wald: „Avocații evrei au avut puțin noroc și s-au ajutat singuri. Asta e cea mai bună manieră de a prezenta lucrurile Au profitat de oportunitățile care le-au ieșit în drum. Partea cu norocul se regăsește în refuzarea cazurilor implicând preluări de companii de către firmele WASP. Însă termenul noroc nu reușește nici pe departe să cuprindă munca și eforturile, imaginația și exploatarea fiecărei oportunități, cel mai probabil lăsate în plan secund."

lume.* Avea până și propriul avion. Fiecare vis al tatălui a fost atins de fiu.

Cum se face că Mort Janklow a ajuns pe culmile succesului, iar Maurice Janklow nu? Desigur, există o mulțime de răspunsuri posibile. Dar haideți să citim o pagină din analiza lui Robber Barons a anilor 1830 și a programatorilor din 1955 și să urmărim diferențele între cei doi Janklow, în contextul datei de naștere. Există oare un moment ideal pentru nașterea unui avocat evreu din New York? Se pare că da, și tocmai acest lucru ce explică succesul lui Mort Janklow se regăsește și în povestea de succes a lui Joe Flom.

6.

Studiul lui Lewis Terman despre genii, cum vă veți aminti probabil din capitolul despre Chris Langan, era o analiză a modului în care copiii cu IQ-uri impresionante — născuți între 1903 și 1917 — se transformă în adulți. Ideea de bază e că au existat un grup de succese efective și un grup de eșecuri efective, succesele înregistrându-se, cu preponderență, în familiile înstărite. În acest context, studiul lui Terman subliniază ideea susținută de Annette Lareau, aceea că ceea ce fac părinții cuiva pentru a-și câștiga existența și presupunerile care însoțesc clasa căruia aceștia aparțin *contează cu adevărat*.

Totuși, mai este o cale de a interpreta rezultatele studiului realizat de Terman, iar aceasta ține de *momentul* nașterii Termitelor. Dacă împărțim grupul Terman pe jumătate, de-o parte cei născuți între 1903 și 1911, de cealaltă cei născuți între 1912 și 1917, vom descoperi că eșecurile Terman sunt legate, în mare parte, de prima perioadă.

Explicația ține doar de ceva istorie: Marea Criză și cel de-Al Doilea Război Mondial. Dacă te năsteai după 1912 — în

* Janklow Nesbit, respectiva agenție este cea care mă reprezintă, de fapt. Așa am și aflat istoria familiei Janklow.

1915, să zicem —, înseamnă că în momentul în care ieşeai de pe băncile facultăţii punctul culminant al Marii Crize era deja undeva în urmă şi erai recrutat la o vârstă tocmai potrivită pentru a privi viaţa de soldat şi ca pe o oportunitate, şi ca pe o povară (presupunând, desigur, că scăpai cu viaţă).

Copiii Termite născuţi înainte de 1911 însă terminaseră facultatea chiar în punctul terminus al Marii Crize, când nu prea existau oferte de muncă, iar cel de-Al Doilea Război Mondial îi găsea aproape de patruzeci de ani, fapt care însemna că erau nevoiţi să-şi întrerupă carierele, să-şi lase familiile şi orânduirea firească ce tocmai prinsese contur. A te fi născut înainte de 1911 înseamnă a nu fi beneficiat de şansa demografică. Cel mai devastator eveniment al secolului XX te prindea cu garda jos.

Această logică demografică se aplică şi în cazul avocaţilor evrei din New York, cum ar fi Maurice Janklow. Toate uşile firmelor de avocatură de renume le erau închise. Aşa că au fost nevoiţi să lucreze ca independenţi, în mare parte — ocupându-se de moşteniri, divorţuri, contracte şi incidente minore —, având în vedere că în perioada Marii Crize firmele independente aproape că dispăruseră cu totul. „Aproximativ jumătate din membrii baroului metropolitan câştigau mai puţin decât nivelul minim de întreţinere a unei familii americane", scrie Jerold Auerbach, înfăţişând New York-ul Marii Crize. „Un an mai târziu, 1 500 de avocaţi erau gata să dea declaraţia de venit pentru a se putea califica în vederea primirii unei indemnizaţii de la stat. Avocaţii evrei (aproape jumătate din membrii baroului) realizaseră că serviciile lor îi conduceau pe «calea stoică a flămânzirii»."Privind lucrurile în contextul anilor petrecuţi în branşă, venitul lor era „strigător la cer de mic" comparativ cu cel al colegilor creştini de breaslă. Maurice Janklow s-a născut în 1902. În momentul declanşării crizei, el era proaspăt căsătorit şi abia îşi cumpărase minunăţia de maşină, se mutase în Queens şi dăduse lovitura cu tipografia. Nici că se putea un moment mai nepotrivit.

„Avea să facă o avere", spune Mort despre tatăl său. „Însă criza l-a ucis economic. Nu avea nimic pus deoparte și nu avea nici rude care să-l sprijine. Și din acel moment s-a îndreptat către sectorul notarial. Eventualele oportunități au fost anulate de impactul economic al Marii Crize. Iar după aceea, nu a mai avut curaj să își asume riscuri. Era deja prea mult. Tatăl meu încheia titluri de proprietate pentru douăzeci și cinci de dolari. Avea un prieten care lucra la Jamaica Savings Bank, iar acesta îi mai pasa clienți din când în când. Mai că se sinucidea pentru douăzeci și cinci de dolari, încheind rapoarte peste rapoarte. Pentru douăzeci și cinci de dolari!"

„Îmi aduc aminte și acum de părinții mei într-o dimineață", mai spune Mort Janklow. „El îi spunea mamei «Am un dolar și șaptezeci și cinci. Îmi trebuie zece cenți pentru autobuz, zece pentru metrou, douăzeci și cinci pentru un sandvici» — și îi dădea ei ce mai rămânea. Atât de strâmtorați erau."

7.

Acum să comparăm această experiență cu cea a unei persoane cum ar fi Mort Janklow, care s-a născut în anii '30.

Aruncați o privire pe lista de mai jos, care prezintă o statistică a nașterilor din Statele Unite din intervalul 1915–1950. În 1915 sunt aproape trei milioane de nou-născuți. În 1935, numărul nașterilor se reduce la aproximativ 600 000, iar apoi, într-un deceniu și jumătate, revine la trei milioane. Mai precis, la fiecare 1 000 de americani sunt 29,5 de copii născuți în 1915, 18,7 copii născuți în 1935 și 24,1 de copii născuți în 1950. Anii '30 poartă numele de „pantă demografică descendentă". Având în vedere contextul economic al Marii Crize, familiile americane au încetat pur și simplu să mai procreeze, generația născută în acel deceniu fiind mai redusă ca număr decât ambele generații precedente și decât cea care i-a urmat.

Anul	Numărul naşterilor	Naşteri la 1 000 de locuitori
1910	2 777 000	30,1
1915	2 965 000	29,5
1920	2 950 000	27,7
1925	2 909 000	25,1
1930	2 618 000	21,3
1935	2 377.000	18,7
1940	2.559 000	19,4
1945	2 858 000	20,4
1950	3.632 000	24,1

Mai jos putem vedea ce a scris economistul H. Scott Gordon despre avantajele de a te fi născut într-o generaţie restrânsă:

> Când deschide ochişorii pentru prima dată, se află într-un spital spaţios, pregătit pentru a face faţă valului de copii dinaintea lui. Personalul dispune de un program generos, de vreme ce nu are de făcut mare lucru în această perioadă scurtă de acalmie premergătoare următorului val. Când e vremea să meargă la şcoală, minunatele clădiri sunt deja acolo pentru el; corpul de profesori îl întâmpină cu braţele deschise. În liceu, echipa de baschet nu mai e ca pe vremuri, însă puteai petrece oricât timp doreai exersând în sala de gimnastică. Universitatea este un loc încântător; săli de clasă încăpătoare, scaune libere la cantină, profesori implicaţi. Apoi vine oferta de slujbe. Posturile sunt puţine, cererea mare, întrucât trebuie să se lupte cu un val considerabil de potenţiali angajatori cu o cerere solidă pentru bunuri şi servicii.

Atât de puţini erau copiii anilor '30 în New York, încât sălile în care învăţau erau cam de două ori mai mici decât erau în urmă cu douăzeci şi cinci de ani. Şcolile erau noi, concepute pentru generaţia substanţială de mai înainte, iar profesorii

aveau ceea ce pe vremea Marii Crize se chema o poziție bine-văzută.

„Școlile publice din New York-ul anilor '40 erau considerate cele mai bune din țară", spune Diane Ravitch, profesor la New York University, care a scris o serie de lucrări despre istoria educațională a orașului. „Avem această generație de educatori în anii '30 și '40, care ar fi putut să fie profesori universitari în alt timp și în alt loc. Erau de-a dreptul sclipitori, însă nu puteau obține slujbele dorite, profesoratul rămânând soluția de bază, întrucât implica stabilitate, o pensie și certitudinea că nu vei rămâne pe drumuri."

Aceeași dinamică intervine și în momentul absolvirii facultății. Îl avem pe Ted Freidman, unul dintre avocații de renume specializați în litigii, în New York-ul anilor '70 și '80. Ca și Flom, el a avut o condiție mizeră, copilul unei familii de imigranți evrei.

„Opțiunile mele erau City College și University of Michigan", spune Friedman. City College nu percepea nicio taxă, iar Michigan — atunci, ca și acum, una dintre universitățile de vârf din Statele Unite — doar 450 $ pe an. „Atracția era că după primul an puteai obține o bursă, dacă aveai rezultate bune", adaugă el. „Așa că nu trebuia să plătesc suma respectivă decât pentru primul an, dacă aveam să mă țin de treabă." Primul său gând a fost să stea în New York. „Ei bine, am fost o zi la City College și nu mi-a plăcut defel. Aveam impresia că asta înseamnă încă patru ani de știință tip Bronx. Așa că m-am dus acasă degrabă, mi-am împachetat lucrurile și am făcut autostopul pentru a ajunge la Ann Arbor." Apoi continuă:

> Aveam câteva sute de dolari strânși peste vară. Lucrasem la Catskills pentru a face rost de bani de taxă și mai aveam și ceva peste. Apoi am obținut un post de chelner la un restaurant luxos din Ann Arbor. Mai lucram și de noapte la River Rouge, la uzina Ford. Adică făceam bani frumoși. Și nu fusese prea greu să fac rost

de slujba aceea. Fabricile aveau mare nevoie de oameni. Am mai avut o slujbă în construcții, cea mai bine plătită până la momentul când am intrat în avocatură. Pe durata verii am construit în Ann Arbor terenurile pentru Chrysler. Am lucrat acolo câteva veri, pe când studiam dreptul. Se plătea foarte bine, probabil pentru că lucrai atât de mult peste program

Gândiți-vă puțin la ce am discutat până acum. Prima lecție ne spune că Friedman era dispus să tragă din greu, să fie responsabil și să urmeze o școală. Când vorbim de cea de-a doua lecție, poate chiar mai importantă, s-a întâmplat ca aceasta să intre în scenă într-o perioadă în care, dacă erai dispus să muncești din greu, *se putea* pune bază pe tine și aveai acces la școlarizare. Friedman era, la momentul acela, ceea ce azi am numi „dezavantajat economic". Era un copil dintr-o zonă săracă a orașului, Bronx, ai cărui părinți nu au avut posibilitatea de a urma o facultate. Însă uitați-vă numai cât de ușor i-a fost să primească o educație aparte. A absolvit liceul din New York într-o vreme când sistemul educațional de aici servea drept model întregii lumi. Prima lui opțiune, City College, nu implica plata niciunei taxe, cea de-a doua însă, Michigan, presupunea o taxă de 450 $ — admiterea părea un proces destul de lejer, încât într-o zi puteai susține examenul de admitere la o facultate, iar în ziua următoare la alta.

Și cum a ajuns acolo? A făcut autostopul, cu banii câștigați peste vară, iar când s-a văzut acolo, a dat peste o serie de slujbe foarte bine plătite, căci fabricile „aveau mare nevoie de oameni". Și bineînțeles că aveau: era imperativ să satisfacă nevoile generației foarte numeroase dinaintea celei din anii '30, și nevoile generației Baby Boomer, ce venea din spate. Simțul oportunității inerent succesului nu vine strict din interiorul fiecăruia sau de la părinți. Timpul în care trăim are un rol însemnat aici: acele oportunități ce însoțesc acel loc pe care îl ocupă fiecare în istorie. Pentru un tânăr aspirant la profesia de avocat, a fi născut la începutul anilor '30 era un timp ma-

gic, la fel cum era și pentru un programator software născut în 1955 sau pentru un antreprenor născut în 1835.

Astăzi, Mort Janklow are un birou în zgârie-norii de pe Park Avenue, ticsit cu splendide lucrări moderne — un Dubuffet, un Anselm Kiefer. Și spune o mulțime de povestioare pline de haz. („Mama avea două surori. Una a trăit nouăzeci și nouă de ani, alta nouăzeci. Cea care a ajuns la nouăzeci și nouă era o femeie dezghețată. S-a căsătorit cu unchiul Al, șef de vânzări la Maidenform. Odată i-am spus: cum e restul țării, unchiule Al? Și el — Puștiule, dacă pleci din New York, peste tot e numai Bridgeport.") Adică era clar că întreaga lume îl aștepta. „Întotdeauna mi-a plăcut să risc", a mai spus. „De pildă, când am pus pe picioare compania de televiziune prin cablu. La început, mă băgam în tot felul de afaceri de pe urma cărora puteam rămâne sărac lipit. Am avut încredere că pot să fac ceva."

Mort Janklow a mers la școlile publice din New York City, în perioada cea mai bună a acestora. Maurice Janklow a mers la școlile publice din New York City, în perioada cea mai aglomerată. Mort Janklow a urmat cursurile Columbia University School, căci copiii aparținători pantei demografice descendente dispuneau de opțiune. Maurice Janklow a urmat cursurile Brooklyn Law School, cel mai înalt nivel la care putea ajunge un tânăr imigrant în 1919. Mort Janklow și-a vândut afacerea cu televiziunea prin cablu pe zeci de milioane de dolari. Maurice Janklow încheia titluri de proprietate pe douăzeci și cinci de dolari. Povestea celor doi Janklow ne spune că lansarea astronomică a lui Joe Flom nu ar fi putut avea loc altcândva. Nici cei mai înzestrați avocați, cu o experiență și un bagaj de cunoștințe impresionante, nu pot depăși condiția propriei generații.

„Mama a fost coerentă până aproape de sfârșit, mai puțin ultimele cinci sau șase luni de viață", spune Mort Janklow. „Și în delirul ei a început să vorbească despre lucruri cu totul noi pentru mine. A vărsat o mulțime de lacrimi pentru prietenii

săi care muriseră în epidemia de gripă din 1918. Generația aceea — generația părinților mei — a trecut prin multe. Au trecut prin acea epidemie, care a răpus — ce mai! — zece la sută din populația lumii. Panică pe străzi. Apropiați muribunzi. Și apoi Primul Război Mondial, Marea Criză și cel de-Al Doilea Război Mondial. N-au avut prea mari sorți de izbândă. O perioadă extrem de dificilă. Într-o altă lume, succesul ar fi fost mult mai generos cu tatăl meu."

Lecția numărul trei: Industria textilelor și împlinirea în muncă

8.

În 1889, Louis și Regina Borgenicht s-au suit la bordul unui transatlantic în Hamburg, cu destinația America. Louis era din Galiția, pe atunci Polonia. Regina se născuse într-un orășel din Ungaria. Se căsătoriseră de numai câțiva ani, aveau un copilaș și mai așteptau unul. Pe parcursul călătoriei de treisprezece zile au dormit pe paturi din paie, deasupra sălii motoarelor, agățându-se de paturile lor la fiecare clătinare a vasului. Știau o singură persoană în New York: pe sora lui Borgenicht, Sallie, care emigrase aici cu zece ani în urmă. Aveau bani să le ajungă câteva săptămâni, nu mai mult. Valabil și în cazul altor imigranți în America acelor ani, plutea în aer un dram de speranță.

Louis și Regina au găsit un apartament micuț pe Eldridge Street, în Manhattan's Lower East Side, pentru opt dolari pe lună. Louis a luat străzile la rând, în căutare de ceva de lucru. Era plin de vânzători ambulanți, vânzători de fructe, trotuare ticsite de cărucioare de marfă. A dat de zgomot, activitate și energie, realități total diferite față de ce știa el, venind din Lu-

mea Veche. La început, a fost de-a dreptul copleşit, însă, treptat, a început să aibă un aer mai optimist. A mers la sora lui, care avea o pescărie pe Ludlow Street, şi a convins-o să-i dea o încărcătură de hering, pe credit. S-a instalat pe trotuar cu două butoiaşe cu peşte, sărind de colo-colo şi cântând în germană:

Fript
Copt
Prăjit
Bun de nu se poate
Nicio masă fără hering,
Nicio casă fără masă!

Până la sfârşitul săptămânii, se achitase de opt dolari. Următoarea, de treisprezece. Sume considerabile. Dar Louis şi Regina nu întrezăreau un viitor profitabil în această afacere. Aşa că Louis a hotărât să preia cărucioarele cu marfă. A vândut prosoape şi feţe de masă, fără prea mare succes. S-a reorientat către caiete, apoi banane, apoi şosete şi ciorapi. Oare viitorul era mai roz? Regina a dat naştere şi celui de-al doilea copil, o fetiţă, iar situaţia a devenit şi mai sumbră. Louis avea acum patru guri de hrănit.

Răspunsul a venit după cinci zile interminabile, în care a bătut în lung şi-n lat străzile din Lower East Side, gata-gata să-şi piardă orice speranţă. Stătea pe o cutie răsturnată, servind o masă târzie de prânz, ce consta în câteva sandviciuri pregătite de Regina. *Îmbrăcăminte.* Peste tot, se deschideau magazine — costume, rochii, salopete, cămăşi, fuste, bluze, pantaloni, gata să fie cumpărate şi purtate. Într-o vreme în care hainele erau făcute de mână, sau numai pe comandă, vorbim de o adevărată revelaţie.

„Pentru mine, cea mai mare problemă nu era cantitatea de textile — deşi se poate spune că era un miracol în sine", avea să spună Borgenicht mai târziu, când pornise deja propria afa-

cere cu îmbrăcăminte pentru femei şi copii, „ci faptul că în America, până şi cei săraci se puteau lipsi de supliciul confecţionării propriilor haine, mergând pur şi simplu la un magazin şi cumpărând cele necesare. *Era* un câmp de exploatat, un câmp ce promitea."

Borgenicht a apelat la un carneţel de însemnări. Oriunde mergea, îşi nota ce se purta şi ce era la vânzare — îmbrăcăminte pentru bărbaţi, pentru femei, pentru copii. Urmărea să vină cu un accesoriu vestimentar „de noutate", ceva atractiv, care să nu fi fost expus încă în noile magazine. A mai rătăcit patru zile pe străzi. În seara celei din urmă zile, îndreptându-se către casă, a dat peste câteva fete care jucau şotronul. Una dintre ele i-a atras atenţia. Purta un şorţuleţ brodat peste rochie, scurt în faţă, cu o fundă la spate. Văzuse acest tip de şorţuri acasă, în Europa. Ce l-a uimit însă era faptul că în zilele când studia oferta vestimentară din zonă, nu a văzut *nicăieri* un astfel de şorţ la vânzare.

A ajuns acasă şi a pus-o în temă şi pe Regina. Ea avea o maşină antică de cusut, pe care o aduseseră cu ei la sosirea în America. Dimineaţa următoare, Louis a mers la un magazin de textile pe Hester Street şi a cumpărat 90 de metri de pânză cadrilată şi 45 de metri de pânză albă de tiv. S-a întors în micul lor apartament şi a întins pânza pe masa din sufragerie. Regina a început să taie materialul — în bucăţi mai mici pentru copilaşii care mergeau în patru labe, mai mari pentru cei de-o şchioapă, până ce a ajuns la patruzeci de şorţuleţe. Apoi a trecut la maşina de cusut. La miezul nopţii, a mers la culcare şi a preluat Louis munca. S-a trezit cu noaptea-n cap şi a început să facă găuri pentru nasturi şi să-i aplice. Până la zece dimineaţa, şorţuleţele erau gata. Louis le-a împăturit şi le-a luat la subraţ, repezindu-se pe Hester Street.

„Şorţuleţe pentru copii! Şorţuleţe pentru fetiţe! Colorate zece cenţi — albe cincisprezece cenţi! Şorţuleţe pentru fetiţe!"

La ora unu după-amiaza nu mai rămăsese niciunul. Nu avea motive să revină asupra hotărârii luate.

„Mami, am intrat în afaceri", a strigat către Regina, gâfâind după fuga pe care o trăsese până acasă.

A cuprins-o după mijloc și a început să o legene fericit.

„O să mă ajuți și tu", a spus sugrumat de emoție. „Vom lucra împreună! Mami, *am dat lovitura*."

9.

Imigranții evrei ca Flom, Borgenicht și Janklow aveau o condiție aparte față de restul imigranților veniți în State în secolul al XIX-lea și începutul secolului XX. Irlandezii și italienii erau agricultori, luau în arendă ferme din zonele sărace ale Europei. Nu și evreii. Vreme de secole bune, în Europa li s-a refuzat dreptul de a deține terenuri, așa că s-au înghesuit în metropole și orașe, aplecându-se către diverse profesii și către negoț. Șaptezeci la sută dintre evreii din Europa de Est care au venit prin Ellis Island, în cei aproximativ treizeci de ani premergători Primului Război Mondial, aveau o aptitudine pentru ceva. Deținеau mici băcănii ori magazine de bijuterii. Erau legători de cărți sau ceasornicari. Însă cel mai frecvent dădeau dovadă de abilitate în comerțul cu articole vestimentare. Croitori și croitorese, confecționeri de pălării și șepci, blănari și tăbăcari.

Louis Borgenicht, de pildă, a părăsit căminul părintesc la doisprezece ani pentru a lucra pe post de casier într-un magazin universal dintr-un oraș polonez, Brzesko. Când a apărut oportunitatea de a lucra în *Schnittwaren Handlung* — literal, tot ce însemna îmbrăcăminte și țesături sau „haine cu dimensiuni standard" — n-a stat pe gânduri niciun moment. „În zilele acelea, cine se ocupa cu confecționarea de haine cu dimensiuni standard era croitorul întregii lumi", scrie el. „Iar dintre cele trei pietre de temelie ale vieții în acea societate simplă, mâncarea și acoperișul de deasupra capului contau mai puțin. Îmbrăcămintea era esențială. Pasionați ai artei vestimentare, comercianți din toate colțurile Europei cu ținute

magnifice, negustori plimbați prin marile centre de desfacere — prinții fermecători ai negoțului care mi-au vegheat tinerețea. Vorbele lor mi-au rămas în urechi, măreția în inimă."

Borgenicht a lucrat pentru un anume Epstein, apoi a continuat într-un magazin din Jaslow, în apropiere, numit Brandstatter's. Locul în care a învățat tânărul Borgenicht toate chițibușurile din gama vestimentară, până într-atât încât numai trecându-și mâna peste o țesătură putea spune care este densitatea texturii, numele fabricantului și zona de proveniență. Câțiva ani mai târziu, Borgenicht s-a mutat în Ungaria, unde a cunoscut-o pe Regina. Aceasta avea, încă de la șaisprezece ani, o firmă de croitorie. Au deschis împreună un lanț de magazinașe cu haine la dimensiuni standard, receptivi la toate micile secrete asociate lumii micilor întreprinzători.

E clar că acea idee sclipitoare nu i-a venit lui Borgenicht din senin, stând pur și simplu pe cutia răsturnată din Hester Street. Avem un veteran în *Schnittwaren Handlung*, ca să nu mai vorbim de soția lui, o croitoreasă pe cinste. Erau în elementul lor. Pe măsură ce ei au pus pe picioare afacerea cu textile în micuțul apartament din Eldridge Street, alte mii de imigranți evrei făceau ceva similar — își puneau în valoare aptitudinile pentru croitorie și modelare — până în punctul în care, în jurul anului 1900, controlul în industria textilă trecuse aproape cu totul în mâinile nou-veniților din Europa de Est. După cum îi place lui Borgenicht să spună, evreii „s-au prins cu dinții de pământul primitor și au muncit ca niște apucați *făcând ceea ce știau cel mai bine*."

Astăzi, într-o vreme în care New York-ul se află în centrul unei zone metropolitane imense și diversificate, este mai ușor să lăsăm deoparte semnificația calităților pe care le-au pus pe fronton imigranți ca Borgenicht în Lumea Nouă. De la sfârșitul secolului al XIX-lea până pe la jumătatea secolului XX, comerțul cu textile era cea mai importantă și cea mai vibrantă ramură industrială a orașului. În New York, acest domeniu era cel mai bine reprezentat, iar New York-ul ocupa un loc de cinste la

acest capitol pe plan mondial. Până astăzi, clădirile ce puteau fi văzute coborând pe Broadway, Manhattan — de la depozitele pe zece și cincisprezece nivele, dispuse pe o distanță de douăzeci de blocuri mai jos de Times Square, până la mansardele acoperite cu fontă din Soho și Tribeca — erau aproape toate construite pentru a găzdui croitori, confecționeri de pălării, de lenjerie și camere imense cu bărbați și femei aplecați peste mașini de cusut. Să fi venit în New York-ul anilor 1890 cu ceva experiență în confecționarea de îmbrăcăminte sau în cusut sau în *Schnittwaren Handlung* ar fi fost ceva de mare inspirație. Era ca și cum ai fi apărut în Silicon Valley în 1986 cu zece mii de ore în programare pe computer în spate.

„Nu încape dubiu că acei imigranți evrei au picat la fix, cu aptitudinile corespunzătoare", spune sociologul Stephen Steinberg. „Pentru a exploata acea oportunitate, trebuia să ai anumite virtuți, iar acei oameni au tras din greu. Au făcut sacrificii. Au pus ban pe ban și au investit cu înțelepciune. Totuși, să nu uităm că industria textilelor a anilor acelora se dezvolta cu repeziciunea fulgerului. Economia tânjea după calitățile lor."

Louis și Regina Borgenicht, împreună cu miile de imigranți care s-au îmbarcat către America, au dat peste o oportunitate de aur. La fel și copiii și nepoții lor, căci ce învățau peste zi acei muncitori în câmpul textilelor s-a dovedit crucial pentru cursul ulterior al evenimentelor.

10.

La o zi după ce Louis și Regina Borgenicht au vândut primul set de patruzeci de șorțulețe, Louis și-a încercat norocul la H. B. Clafin and Company. Clafin era un producător de textile „la comison", echivalentul Brandster's din Polonia. Aici, Borgenicht a cerut să fie pus în legătură cu un agent de vânzări care să știe germana, de vreme ce engleza lui era zero.

Avea în mână economiile de-o viață ale lui și ale Reginei — 125 $ — și cu acei bani a cumpărat pânză destulă pentru peste o sută de șorțuri. Zi și noapte, el și Regina au potrivit și au cusut. Le-a vândut pe toate în două zile. S-a întors la Clafin pentru încă un rând de material. Le-au vândut și pe acestea. Nu după mult timp, au angajat un alt imigrant tocmai sosit pentru a-i ajuta cu copiii, ca Regina să poată lucra la randament maxim, și un alt imigrant pe post de ucenic. Louis a ajuns până în Harlem, în partea de sus a orașului, vânzându-și marfa mamelor care stăteau acolo cu chirie. A închiriat un magazinaș la șosea pe Sheriff Street, cu camere de locuit în spate. A angajat încă trei fete și a cumpărat mașini de cusut pentru toate trei. Lumea a început să-i spună „omul șorțuleților." El și Regina vindeau șorțuri de îndată ce le confecționau.

La scurtă vreme, familia Borgenicht a decis să diversifice puțin afacerea. Au început să confecționeze șorțuri pentru adulți, apoi combinezoane, apoi rochii. În luna ianuarie a lui 1892, ei aveau deja douăzeci de angajați, în mare parte imigranți evrei, ca și ei. Aveau propria fabrică în Lower East Side, Manhattan, și o listă de clienți mereu în creștere, printre care și un magazin din partea de sus a orașului, patronat de o altă familie de imigranți evrei, frații Bloomingdale. Să nu uităm că membrii familiei Borgenicht se aflau în țară de numai trei ani, la data de care vorbim. Abia o rupeau în engleză. Și încă nu ajunseseră bogați, nici pe departe. Orice profit făceau îl investeau înapoi în afacere, iar Borgenicht mărturisește că aveau undeva la 200 $ în bancă. Dar deja luase taurul de coarne.

Acesta era celălalt mare avantaj în industria textilelor. Nu e vorba numai de avântul fantastic. Hainele nu erau confecționate într-o anumită fabrică uriașă. În realitate, o serie de firme au conceput anumite modele și au selectat un gen de pânză, apoi întregul proces de cusut, călcat și atașare de nasturi cădea în grija contractorilor. Și dacă un contractor căpăta ceva notorietate, ori dovedea ambiție, putea începe să se gândească serios la lansarea de modele și pânzeturi proprii. Până în 1913 exis-

tau aproximativ șaisprezece mii de companii independente în oraș în industria textilelor, multe dintre ele de tipul magazinașului patronat de Borgenicht pe Sheriff Street.

„Resursele de care aveai nevoie ca să intri într-o astfel de întreprindere nu erau de speriat. Până la urmă, vorbim de o afacere bazată pe mașina de cusut, iar mașinile de cusut nu costă cine știe cât", spune Daniel Soyer, un istoric preocupat de industria textilelor. „Deci nu aveai nevoie de un capital remarcabil. La începutul secolului XX, probabil nu costa mai mult de 50 de dolari să cumperi o mașină de cusut, sau chiar două. Pentru a deveni un contractor, nu trebuia decât să ai câteva mașini de cusut, câteva fiare de călcat și câțiva angajați. Întotdeauna a fost ușor să intri în joc — tentant, ce să mai vorbim. Ratele de profit erau extrem de scăzute, însă puteai face ceva bănuți."

Iată ce spune Borgenicht despre decizia sa de a-și diversifica gama de articole:

> Studiind piața, am descoperit că în 1890 existau numai trei confecționeri de rochițe pentru copii. Unul era un croitor din East Side, în vecinătate, care lucra numai la comandă, iar ceilalți doi au lansat un produs costisitor cu care nu simțeam nici cel mai mic impuls să concurez. Eu voiam să fac ceva „pentru buzunarul oricui" — rochii din mătase și lână care să poată fi spălate. Visul meu era să scot pe piață rochii pe care să și le poată permite toată lumea, rochii — negustorește vorbind — care să se vândă la fel de bine în magazine mari și mici, de oraș sau de provincie. Cu ajutorul Reginei — ea a dat dovadă întotdeauna de bun-gust și de înțelepciune — am pregătit o linie de mostre. Expunându-le pe acestea tuturor „vechilor" mei clienți și prieteni, am reușit să acopăr tot ce însemna munca în casă — rochiile mele le scuteau pe mame de muncă, calitatea materialului și a țesăturii era probabil mai bună decât a oricărui produs confecționat acasă, prețul era la îndemână.

La un anumit punct, Borgenicht și-a dat seama că singura lui șansă de a concura cu firmele mai mari era să-i convingă

pe angrosişti să-i vândă lui direct, fără intermediari. A mers la o întâlnire cu un anumit domn Bingham, de la Lawrence and Company, un „yankeu înalt, deşirat, cu o barbă albă şi cu sclipiri albastre ca de oţel în ochi". Şi iată-i faţă în faţă, imigrantul din rurala Polonie, cu privirile plecate şi cu engleza sa îndoielnică, lângă năbădăiosul yankeu. Borgenicht a spus că vrea să cumpere 40 de baloturi de caşmir. Bingham nu vânduse până atunci vreunei companii independente, cu atât mai puţin unui amărât de comerciant de pe Sheriff Street.

„Ai un tupeu dat naibii să vii aici şi să-mi ceri mie favoruri!" a tunat Bingham. Însă a spus da până la urmă.

În lungile sale zile de activitate, de câte optsprezece ore, Borgenicht învăţa o lecţie despre economia modernă. Învăţa studiul de piaţă. Învăţa fabricarea. Învăţa cum să negocieze cu yankei aprinşi. Învăţa cum să se integreze în cultura populară, pentru a înţelege noile trenduri.

Imigranţii irlandezi şi cei italieni veniţi la New York în aceeaşi perioadă nu aveau acest avantaj. Ei nu aveau o abilitate specifică economiei urbane. Ei erau muncitori cu ziua — unde puteai să te duci la muncă în fiecare zi, timp de treizeci de ani, însă nu învăţai niciodată studiul de piaţă şi fabricarea şi cum să te infiltrezi în cultura populară şi cum să negociezi cu yankeii care trăgeau sforile.

Sau haideţi să ne gândim puţin la soarta mexicanilor care au imigrat în California între 1900 şi sfârşitul anilor 1920, să lucreze în domeniul de cultivare a legumelor şi a fructelor. Ei au dat pur şi simplu viaţa de ţăran feudal din Mexic pe cea de ţăran feudal în California. „Termenii în care se desfăşura munca în industria textilelor nu erau deloc îmbucurători", continuă Soyer. „Însă ca muncitor în textile, erai mai aproape de tot ceea ce însemna centrul industriei. Dacă lucrai pe un câmp în California, nu aveai nici cea mai mică idee ce se întâmplă cu recolta, odată încărcată în camion. Dacă lucrai într-un magazinaş de textile, aveai un salariu modest, condiţii de muncă nu din cele mai bune, zile interminabile, dar puteai

vedea concret cum acționează oamenii de succes, și puteai profita de o cale pentru a-ți porni propria afacere."*

Când Borgenicht se întorcea acasă noaptea, la copiii săi, e clar că era peste măsură de obosit, sărac și copleșit. Însă era încă pe picioarele lui. Nu avea alt șef decât pe sine. Era răspunzător de propriile decizii și acțiuni. Munca sa era complexă: îi solicita și inteligența, și imaginația. Și în câmpul lui de activitate exista o legătură strânsă între efort și răsplată: cu cât el și Regina confecționau mai multe șorțuri până târziu în noapte, cu atât mai mulți bani făceau a doua zi pe stradă.

Aceste trei lucruri — autonomie, complexitate și o legătură strânsă între efort și răsplată — sunt calitățile inseparabile oricărui câmp de activitate ce aduce o oarecare satisfacție în muncă. Nu banii pe care îi câștigăm sunt cei care ne fac, până la urmă, fericiți între nouă și cinci. Nu, ci împlinirea pe care ne-o conferă munca pe care o facem. Dacă, să zicem, v-aș oferi un post de arhitect pentru 75 000 $ pe an și unul de sortare a corespondenței pentru restul vieții, pentru 150 000 $ pe an, pe care l-ați alege? Mă gândesc, sincer, că pe primul, pentru că presupune complexitate, autonomie și o legătură strânsă între muncă și recompensă, în plan creativ, iar de aici se degajă o valoare intrinsecă, superioară mulțumirii materiale.

Termenul care descrie munca ce întrunește cele trei criterii este *semnificativ*. A fi profesor e ceva plin de semnificație. A fi fizician e ceva plin de semnificație. La fel de valabil și în cazul unui antreprenor, iar miracolul industriei textilelor — pe cât de nemiloasă și aspră — a fost faptul că le-a permis unor oa-

---

*Îmi dau seama că poate părea ușor deplasat faptul că i-am considerat pe imigranții evrei drept plini de șansă, în vreme ce familiile acestora rămase în Europa erau pe punctul de a fi exterminate de valul nazist. Mai mult, Borgenicht revine involuntar asupra unei astfel de secvențe triste, pe care o și publică în 1942. Se intitulează *The Happiest Man*. După numeroase capitole din care se revarsă optimismul si bucuria, cartea se încheie cu scena tragică a unei Europe dominate de zidul nazist. Dacă *The Happiest Man* ar fi fost publicată în 1945, când întreaga dramă a Holocaustului era cunoscută de toată lumea, cartea ar fi avut, cu siguranță, un alt titlu.

meni ca Borgenicht, de-abia sosiți pe pământ străin, să găsească ceva plin de semnificație de făcut.* Când Louis Borgenicht a ajuns acasă după ce văzuse șorțulețul acelei fetițe, se simțea cumva însuflețit. Nu vânduse nimic încă. Nu avea niciun ban și era gată să cadă pradă disperării, căci știa că punerea în practică a ideii sale presupunea ani buni de muncă pe brânci. Totuși, era entuziasmat, tocmai pentru că imaginea acestor ani interminabili de muncă asiduă nu îl speria deloc. Bill Gates a încercat același sentiment când a stat pentru prima dată în fața unei tastaturi, la Lakeside. Iar cei de la Beatles nu și-au smuls părul din cap când li s-a spus că trebuie să cânte opt ore pe seară, șapte seri pe săptămână. Au profitat pur și simplu de ocazie. Efortul pică asupra cuiva ca o sentință pe viață numai dacă nu găsește rezonanță în așteptările respectivului om. Odată ce capăta o semnificație, devine acel lucru care te împinge să-ți cuprinzi soția de mijloc și să o faci un dans.

Însă o consecință mai importantă a fost viața dusă de copiii din acele cămine unde munca aducea cu ea sentimentul de împlinire. Vă puteți imagina ascensiunea fulgerătoare a celor doi Borgenicht privită prin ochii propriilor copii? Ați învăța probabil aceeași lecție pe care avea să o învețe și micuțul Alex Williams un secol mai târziu — o lecție de maximă importanță pentru aceia care urmăresc spuma unei profesii precum cea de avocat sau de medic: dacă muncești din greu și reușești să te afirmi, îți folosești inteligența și imaginația, putând oferi lumii forma dorită.

---

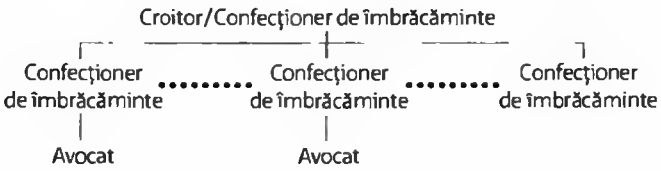
* Pentru a clarifica: a spune că munca în industria textilelor este plină de semnificație nu înseamnă o alunecare înspre spiritul romantic. În realitate, era ceva extrem de greu și, de multe ori, mizer. Condițiile de lucru erau inumane. Un studiu din anii 1890 stabilea timpul mediu de lucru într-o săptămână la optzeci și patru de ore, adică douăsprezece ore pe zi. Câteodată, programul devenea și mai încărcat. „Pe perioada anotimpului celui mai solicitant", scrie David Von Drehle în *Triangle: The Fire That Changed America*, „nu era deloc ceva neobișnuit să vezi muncitori pe taburete ori scaune rupte, aplecați peste mașini de cusut ori fiare de călcat, de la 5 a.m., până la 9 p.m., undeva la peste o sută de ore de lucru pe săptămână. Și e adevărat ce se spunea, că în anotimpul respectiv zumzetul mașinilor de cusut se auzea zi și noapte pe Lower East Side."

11.

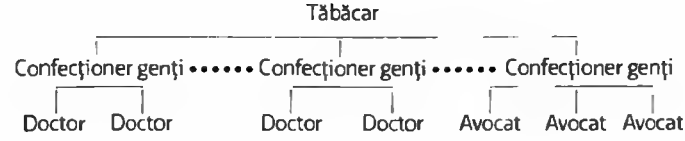
În 1982, o studentă absolventă de sociologie, numită Louise Farkas, a vizitat o serie de sanatorii și pensiuni din New York City și Miami Beach. Căuta oameni de genul familiei Borgenicht sau, mai bine spus, copii ai unor astfel de oameni, care să fi venit în New York în timpul marelui val imigraționist evreu de la începutul secolului trecut. Și pentru fiecare persoană intervievată a construit un arbore genealogic, subliniind profesiile respectivei linii de părinți, de copii și de nepoți și, în unele cazuri, de strănepoți.

Iată datele asociate cu „subiectul #18":

> Un croitor rus sosește în America, intră în comerțul cu textile, lucrează pe brânci într-un magazinaș pe un salariu de mizerie. Mai târziu, ia acasă diverse articole vestimentare pentru a le termina cu ajutorul soției și al copiilor mai măricei. Pentru a câștiga mai mult, începe să lucreze și noaptea. Apoi confecționează un costum și îl vinde pe străzile din New York. Strânge ceva capital și pune pe picioare o afacere împreună cu fiii săi. Deschid un magazin cu haine pentru bărbați. Croitorul rus împreună cu fiii săi a ajuns să aprovizioneze cu costume bărbătești un lanț de magazine pentru bărbați... Fiii și tatăl prosperă... Copiii fiilor ajung oameni de carieră.



Acum altul. Un tăbăcar care a imigrat din Polonia la sfârșitul secolului al XIX-lea.



Arborele familiei Farkas se întinde pe patru pagini, fiecare identică, practic, cu cea din urmă, concluzia fiind evidentă: doctorii şi avocaţii evrei nu au ajuns oameni de carieră, în ciuda originii lor. Au ajuns oameni de carieră *mulţumită* originii lor.

Ted Friedman, expertul în litigii în anii '70 şi '80, îşi aduce aminte că mergea, copil fiind, la concerte cu mama sa la Carnegie Hall. Erau săraci şi locuiau în cele mai obscure colţuri din Bronx. Cum îşi puteau permite biletele? „Mary a primit o monedă", spune Friedman. Era o anumită Mary care tăia bilete, iar dacă îi dădeai o monedă de douăzeci şi cinci de cenţi, te lăsa să stai în balconul al doilea, fără bilet. Carnegie Hall nu avea nicio legătură. Era între tine şi Mary. Nu era ceva tocmai la îndemână, însă o făceam o dată, de două ori pe lună."*

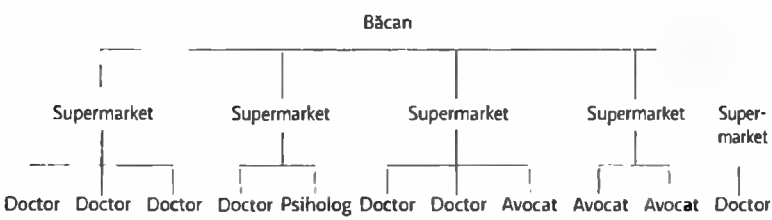
Mama lui Friedman era o imigrantă rusoaică. Abia de vorbea engleza. Dar a început să lucreze pe post de croitoreasă la vârsta de cincisprezece ani şi a ajuns un membru sindical proeminent în branşă, ideea care se desprinde de aici fiind că prin propriile forţe de convingere şi iniţiativă îţi poţi duce copiii la Carnegie Hall. Nu există lecţie mai sugestivă pentru un avocat la început de drum. Industria textilelor era apanajul profesiilor.

---

* Desigur, explicaţia convenţională pentru succesul evreilor este aceea că ei proveneau dintr-o lume a oamenilor educaţi, cu gust intelectual. Ei erau generic cunoscuţi drept „oameni ai cărţilor". Asta trebuie să însemne ceva. Însă nu copiii rabinilor au urmat dreptul. Copiii muncitorilor din industria textilă au făcut-o. Şi avantajul lor cel mai de preţ în ascenslunea profesională nu a fost rigoarea intelectuală asociată studierii Talmudului, ci inteligenţa practică şi fierul pe care le dobândeşti privindu-l pe tatăl tău cum vinde şorţuri pe Hester Street.

Cu ce se ocupa tatăl lui Joe Flom? Cosea umeri pentru rochii de damă. Cu ce se ocupa tatăl lui Robert Oppenheimer? Era fabricant de articole vestimentare, la fel ca și Louis Borgenicht. La o aruncătură de băț de biroul pe colț al lui Flom de la Skadden era biroul lui Barry Garfinkel, partener la Skadden pe o perioadă aproape la fel de lungă ca și Flom, și șef al departamentului de litigii vreme de ani buni. Cu ce se ocupa mama lui Garfinkel? Era modistă. Confecționa pălării acasă. Ce au făcut cei doi copii ai lui Louis și ai Reginei? Au urmat dreptul și nu mai puțin de nouă dintre nepoții lor au ajuns doctori și avocați, la rândul lor.

Să privim acum cea mai remarcabilă ramură genealogică din familia Farkas. O familie de evrei din România, care avea o mică băcănie pe vremuri, apoi la New York și a deschis una nouă în Lower East Side, Manhattan. Un răspuns elegant la întrebarea legată de originea lui Joe Flom.



12.

Zece blocuri la nord de sediul Skadden Arps, în mijlocul Manhattanului, sunt birourile marelui rival al lui Joe Flom, firma de avocatură privită, în general, ca una dintre cele mai renumite pe plan mondial.

Își are sediul în celebra clădire de birouri cunoscută sub numele de Black Rock. E un adevărat miracol să obții o slujbă acolo. Spre deosebire de marile firme de avocatură din

New York, care au sute și sute de avocați răspândiți prin toate marile capitale ale lumii, aceasta operează doar în acea clădire din Manhattan. Și se pare că respinge mai multe oferte decât acceptă. Nu taxează la oră, cum face concurența. Pur și simplu stabilește onorariul. Odată, pe când îi apărau pe cei de la Kmart într-un proces de preluare silită, au stabilit o taxă de douăzeci de milioane de dolari pentru munca depusă în două săptămâni. Kmart a plătit — cu zâmbetul pe buze. Dacă avocații de aici nu vă pot depăși în sclipire, vă vor depăși în zel, iar dacă nu pot face nici acest lucru, vor câștiga prin pură intimidare. Nu există firmă în lume care să fi făcut mai mulți bani, avocat cu avocat, în ultimele două decenii. Pe peretele din biroul lui Joe Flom, imediat lângă pozele cu el și George Bush sau Bill Clinton, este încă o poză cu el și cu managing partnerul firmei în discuție.

Nimeni nu poate ajunge în vârful piramidei avocaturii din New York dacă nu este deștept, ambițios și muncitor, iar cei patru care au fondat firma de la Black Rock par să se potrivească perfect acestei descrieri. Însă noi știm mai multe despre asta, adevărat? Succesul nu este ceva întâmplător. Apare ca produs al unui cumul de circumstanțe și oportunități care puteau fi intuite și cu rol hotărâtor, iar la acest punct — după ce am studiat traseele existențiale ale unor oameni ca Bill Joy și Bill Gates, ale jucătorilor de hochei profesionist și ale altor genii, ale unora ca Joe Flom, Janklow și Borgenicht — nu ar trebui să ne fie deloc greu a înțelege cum se naște avocatul performant.

Ei bine, acesta s-a născut pe o pantă demografică descendentă, așa că a beneficiat de cele mai bune școli din New York și de cea mai bună ofertă pe piața slujbelor. Evreu, desigur, așa că a avut marea șansă de a fi respins de vechea linie a firmelor de avocatură în baza „antecedentelor" sale; a avut părinți care au găsit semnificația muncii în industria textilelor, trecându-le și copiilor complexitatea, autonomia și legătura strânsă între efort și recompensă. A mers la o școală bună —

deşi nu neapărat la una de excepţie. Şi nu era nevoie să fi fost cel mai sclipitor elev din clasă, ci doar unul remarcabil.

De fapt, cred că putem vorbi chiar mai concret. Aşa cum există o dată de naştere perfectă pentru un magnat în lumea afacerilor din secolul al XIX-lea, şi o dată de naştere perfectă pentru un magnat software, există şi o dată de naştere perfectă şi pentru un avocat evreu. E vorba de anul 1930, sau pe acolo, pentru că a fi exponentul unei generaţii mai reduse ar pica asemenea unei binecuvântări asupra sa. Asta l-ar face pe respectivul avocat să aibă aproximativ 40 de ani în 1975, atunci când a luat avânt revoluţia în sistemul de avocatură, iar acest lucru se traduce într-un interval de cincisprezece ani mari şi laţi de experienţă la Hamburg pentru el, ca să-şi şlefuiască arta în domeniul preluărilor silite de companii, în vreme ce avocaţii white-shoe nu făceau altceva decât să lâncezească, ignoranţi, tolăniţi la un pahar sau două de martini. Dacă voiai să ajungi un avocat newyorkez de renume, trebuia să priveşti ca pe un avantaj faptul că erai un intrus, că aveai părinţi care depuneau o muncă plină de semnificaţie, că te născusei la începutul anilor '30, nici nu mai încape vorbă. Însă dacă aveai toate aceste trei avantaje — venite să îmbrace o doză de ingenuitate şi spirit de orientare —, iată categoric o combinaţie de succes. Ca şi cum ai fi fost un jucător de hochei născut pe 1 ianuarie.

Firma de la Black Rock se numeşte Watchtell, Lipton, Rosen and Katz. Primul partener al acesteia a fost Herbert Watchtell. Născut în 1931. A crescut în lanţul Amalgamated Clothing Workers Union, peste drum de Van Cortland Park, Bronx. Părinţii săi erau imigranţi evrei din Ucraina. Tatăl comercializa desuuri pentru dame, alături de fraţii săi, într-o mansardă de la etajul al şaselea, transformată acum într-o construcţie luxoasă pe Broadway colţ cu Spring Street, în Soho. A urmat şcolile publice din New York în anii '40, apoi City College în latura superioară a Manhattanului, apoi New York University Law School.

Cel de-al doilea partener a fost Martin Lipton. S-a născut în 1931. Tatăl său era manager la o fabrică. Se trăgea din imigranți evrei. A urmat școlile publice din New Jersey, apoi University of Pennsylvania, și New York University Law School.

Al treilea a fost Leonard Rosen. Născut în 1930. A avut o copilărie plină de greutăți în Bronx, chiar lângă Yankee Stadium. Părinții săi erau imigranți evrei din Ucraina. Tatăl lucra în sectorul textilelor, în Manhattan, ocupându-se cu călcatul hainelor. Tânărul a urmat școlile publice din New York în anii '40, apoi City College și New York University Law School.

Cel de-al patrulea partener a fost George Katz. S-a născut în 1931. A crescut într-un apartament cu un singur dormitor, la primul etaj, în Bronx. Părinții lui se trăgeau din imigranți evrei din Europa de Est. Tatăl era agent de asigurări. Bunicul, care locuia la numai câteva blocuri distanță, lucra în comerțul cu textile, făcând metraj la bucată acasă. A urmat școlile publice din New York în anii '40, apoi City College, apoi New York University Law School.

Imaginați-vă că l-am avea în față pe oricare dintre acești patru oameni, abia ieșit de pe băncile facultății, stând în eleganta sala de așteptare de la Mudge Rose chiar lângă un nordic cu ochi albaștri, cu antecedentele „potrivite". Cu toții am paria pe nordic. Și am comite o greșeală de neiertat, pentru că toți Katzii și Rosenii și Liptonii și Watchtellii și Flomii aveau ceva ce-i lipsea nordicului. Lumea lor — cultura și generația și istoria familiei — le-a dăruit o oportunitate de aur.

Partea a doua | Moștenire

1.

La jumătatea drumului care coboară de-a lungul culmii Munților Apalași, în colțul sudic al Kentucky-ului, se află un orășel numit Harlan.

Harlan este așezat într-o zonă cunoscută ca Platoul Cumberland, o regiune montană sălbatică, în care sunt culmi plate, pereți de stâncă de până la o mie de picioare înălțime și văi înguste, unele atât de strâmte, încât permit doar un drum cu o singură bandă sau un pârâiaș. La începuturile formării platoului Cumberland, văile și versanții muntoși erau acoperiți de păduri preistorice dese. Plopi exotici creșteau la poalele dealurilor, unii ajungând până la 175 de picioare înălțime, cu trunchiuri largi de până la opt picioare. Lângă ei creșteau stejari albi masivi, fagi, arțari, nuci, smochini, mesteceni, sălcii, cedri, pini și cucută, toți înconjurați de vrejuri de viță salbatică, constituind una dintre cele mai complexe combinații de varietăți vegetale din emisfera nordică. Pădurile erau animate de urși, leoparzi și șerpi cu clopoței; ramurile copacilor erau străbătute de un număr impresionant de veverițe — iar subsolul abunda de straturi bogate de cărbune negru.

Harlan County a luat ființă în 1819, fiind fondat de opt familii de emigranți din zona de nord a Insulelor Britanice. Au venit în Virginia în secolul al XVIII-lea, apoi au mers înspre vest, în Apalași, în căutare de terenuri. Zona nu a fost niciodată bogată. În primii 100 de ani, a fost puțin populată, rar depășind 10 000 de oameni. Primii locuitori creșteau porci și turme de oi

care păşteau pe dealurile din apropiere. Au început să îşi câştige existenţa în mici ferme întemeiate în văi. Făceau whisky în distilerii improvizate în spatele caselor. Tăiau copaci şi primăvara, când nivelul apelor creştea, îi lăsau la vale pe râul Cumberland. Până târziu în secolul XX, pentru a ajunge la cea mai apropiată gară era nevoie de o călătorie de două zile cu căruţa. Muntele Pinului — care a apărut imediat în nordul Harlanului — avea o înălţime vertiginoasă de nouă mile de la poale până la vârf, pe un drum care devenea, pe alocuri, o potecă noroioasă şi plină de bolovăniş. Harlan era un loc inaccesibil şi bizar, necunoscut de comunităţile din zonă, şi putea foarte bine să rămână aşa, dacă două dintre familiile fondatoare — Howard şi Turner — ar fi reuşit să se înţeleagă.

Starostele clanului Howard era Samuel Howard. El a construit tribunalul şi puşcăria din oraş. De cealaltă parte, lider era William Turner, care deţinea o tavernă şi două magazine cu bunuri de consum. Într-o zi, o furtună a dărâmat gardul proprietăţii lui Turner, şi vaca unui vecin a intrat pe pământul lor. Nepotul lui William Turner, „Jim Drăcosu'," a împuşcat vaca. Vecinul era prea speriat pentru a-i da în judecată şi a fugit din sat. Altădată, un om a încercat să deschidă un magazin în competiţie cu magazinele lui Turner. Familia Turner l-a luat deoparte pentru a sta de vorbă. Omul a închis magazinul şi s-a mutat în Indiana. Nu era bine să ai de-a face cu aceşti oameni.

Neînţelegerile între cele două familii au început să devină serioase în momentul în care Wix Howard şi „Bob cel Mic" Turner — nepotul lui Samuel, respectiv William — s-au întrecut la un joc de poker. Fiecare îl acuza pe celălalt că trişează. S-au luat la bătaie. În ziua următoare s-au întâlnit în stradă, şi după câteva rafale de puşcă, „Bob cel Mic" Turner zăcea mort, cu o gaură cât toate zilele în piept. Un grup din clanul Turner a mers la magazinul Howard şi a vorbit mitocăneşte cu doamna Howard. Femeia a fost insultată şi s-a plâns fiului ei — Wilse Howard — care a avut un schimb de focuri săptămâna următoare cu un alt nepot din familia Turner — tânărul Will Turner — pe drumul

către Hagan, Virginia. În noaptea ce a urmat, un membru al clanului Turner a atacat casa Howard împreună cu un prieten. Apoi, cele două familii s-au înfruntat în fața tribunalului. În schimbul de focuri, Will Turner a fost împușcat mortal. Un grup din clanul Howard a mers apoi la doamna Turner — mama lui Will Turner și a lui „Bob cel Mic" — pentru a încheia un armistițiu. Ea a refuzat: „Sângele nu poate fi șters", a spus ea, arătând cu degetul la băltoaca în care zăcuse fiul ei.

Lucrurile au degenerat rapid. Wilse Howard s-a întâlnit cu „Micul George" Turner lângă Râurile Sulfuroase și l-a împușcat mortal. Clanul Howard a atras în cursă trei prieteni de-ai Turner-ilor — familia Cawood — și i-a ucis pe toți. O poteră a plecat pe urmele Howard-ilor. Încă șase oameni au fost uciși sau răniți în urma schimburilor de focuri. Wilse Howard a auzit că Turner-ii îi puseseră gând rău, așa că a luat un prieten cu el și a atacat casa Turner. Pe drumul de întoarcere, cei doi au căzut într-o ambuscadă. Lupta a avut ca rezultat un alt mort. Wilse Howard a mers la casa lui George Turner și a tras spre el, dar a ratat și a ucis pe altcineva. O poteră a înconjurat casa Howard. Alt schimb de focuri. Alți morți. Tot ținutul era pe jar. Cred că înțelegeți care era situația.

„Opriți-vă!", s-a repezit doamna Turner la fiul ei Will, când l-a văzut intrând în casă clătinându-se și urlând de durere în urma rănii căpătate în bătălia din fața tribunalului. „Mori ca un bărbat, așa cum a murit fratele tău!" Se pare că femeia aparținea unei lumi atât de obișnuite cu rănile fatale, încât existau anumite așteptări în ceea ce privește modul în care acestea trebuie suportate. „Will s-a oprit din urlat", scrie Pearce, „și a murit".

2.

Să presupunem că ați fost trimis în Harlan, spre sfârșitul secolului al XIX-lea, pentru a investiga cauzele conflictului

Howard–Turner. Puteați să-i aliniați pe toți supraviețuitorii implicați și să îi interogați cât de atent ați fi dorit. Puteați cita documente și lua depoziții până când ați fi reușit să puneți cap la cap o relatare precisă și detaliată a fiecărei etape a scandalului letal.

Ce ați fi descoperit? Răspunsul este — nu mare lucru. Ați fi constatat că erau niște oameni în Harlan care nu se plăceau foarte mult și ați fi confirmat că Wilse Howard — care era în spatele unei izbucniri cumplite de violență — ar fi trebuit întemnițat. Ceea ce s-a întâmplat în Harlan nu ar fi fost clarificat până în momentul în care ați fi aruncat o privire la ceea ce s-a întâmplat în oraș dintr-o perspectivă mult mai largă.

Se pare că, în vreme ce clanurile Howard și Turner se omorau între ele în ținutul Harlan, conflicte aproape identice existau și în alte orășele de-a lungul și de-a latul Apalașilor. Scandalul dintre Hatfield și McCoy din Virginia de Vest, la granița cu Kentucky, nu departe de Harlan, a produs câteva zeci de morți, într-o izbucnire de violență care a durat peste douăzeci de ani. În conflictul French–Eversole, în ținutul Perry, Kentucky, au murit doisprezece oameni, șase dintre ei uciși de „Tom cel Rău" Smith (un om „suficient de idiot pentru a nu avea nicio frică, suficient de inteligent pentru a fi periculos și un pistolar neîntrecut", după cum precizează John Ed Pearce în scrierea lui despre conflictele din Kentucky). Războiul dintre clanurile Martin și Tolliver, în ținutul Rowan, Kentucky, prin 1880, a cauzat trei conflicte armate, trei ambuscade și două atacuri asupra reședințelor, culminând într-o bătălie de două ore în care au fost implicați o sută de oameni înarmați. Conflictul Baker–Howard din ținutul Clay a început în 1806, cu o vânătoare de cerbi terminată tragic, și nu s-a încheiat până în 1930, când doi membri ai familiei Howard au ucis trei din familia Baker într-o ambuscadă.

Și acestea sunt numai conflictele cel mai bine cunoscute. Legiuitorul Harry Caudill din Kentucky a aruncat o privire asupra dosarelor funcționarului Curții dintr-un orășel din Platoul Cumberland și a descoperit 1 000 de condamnări pentru

omor, începând de la sfârșitul Războiului Civil, în 1860, și până la începutul secolului XX — și aceasta într-o regiune care nu a numărat niciodată mai mult de 15 000 de oameni și în care multe acte violente nu au ajuns niciodată până la tribunal. Caudill scrie despre un proces de omor din ținutul Breathitt — sau „Breathitt-ul Sângeros", cum a fost numit —, care s-a terminat brusc în momentul în care tatăl acuzatului, „un bărbat de aproximativ 50 de ani cu favoriți imenși și două pistoale cât toate zilele", s-a dus la judecător și i-a înșfăcat ciocănelul:

> ...Bărbatul a întrerupt procesul și a anunțat: „Sesiunea s-a terminat și toată lumea poate pleca. Acest proces nu va mai avea nicio sesiune, oameni buni". Judecătorul, roșu la față, a aprobat grăbit acest ordin extraordinar și a părăsit imediat orașul. Când Curtea a convocat următorul termen, juriații și șeriful erau susținuți de o miliție de șase oameni înarmați, dar în acel moment acuzatul nu mai era de găsit. Fusese ucis într-o ambuscadă.

Când o familie se luptă cu alta, este un conflict. Când mai multe familii se luptă între ele, în orașe identice de-a lungul și de-a latul aceluiași versant muntos, este un *tipar*.

Care era cauza conflictelor din Apalași? O mulțime de cauze potențiale au fost examinate și dezbătute de-a lungul anilor, din nou și din nou. Explicația cea mai frecventă era că regiunea era marcată, se pare, de o anumită încordare extrem de virulentă a ceea ce sociologii numesc „cultura onoarei".

Termenul se referă la culturile în care reputația unui bărbat este în centrul vieții sale și al respectului de sine. Culturile bazate pe onoare își au originile în culturile păstorilor, în zonele montane sau în alte regiuni fertile sălbatice — cum ar fi Sicilia sau zonele montane basce din Spania.

Explicația merge mai departe: dacă trăiești pe o culme muntoasă, nu poți întemeia o fermă. Cel mai probabil, vei crește capre sau oi. Supraviețuirea ta nu depinde de colaborarea cu alte persoane din comunitate. Nu depinzi decât de

tine. Fermierii nu trebuie să se teamă că munca lor de o viață le va fi furată peste noapte, pentru că recolta lor nu poate fi furată așa de ușor — exceptând, bineînțeles, cazul în care un hoț vrea să se trudească să are singur un câmp de grâu. Dar lucrurile stau cu totul altfel în cazul unui păstor. El este constant amenințat de ruină prin pierderea animalelor sale. Trebuie, prin urmare, să fie agresiv: prin cuvintele și faptele lui, trebuie să se facă înțeles de toată lumea: nu este un om slab. Trebuie să fie dispus să lupte ca răspuns chiar și la cea mai mică provocare la adresa reputației lui.

„Un moment critic în construirea reputației unui tânăr păstor este prima lui ceartă", scrie etnograful J. K. Campbell despre cultura păstorilor din Grecia. „Scandalurile trebuie să fie publice. Pot să se întâmple la crâșmă, în piața satului sau, cel mai frecvent, la limita dintre două pășuni, unde o înjurătură sau o piatră aruncată de un alt cioban spre una dintre oile rătăcite reprezintă o insultă care necesită inevitabil un răspuns violent."

Așadar, de ce era platoul Cumberland așa cum era? Pentru că regiunea Munților Apalași din Statele Unite — statele din așa-zisa „zonă rurală nelocuită" care se întinde de la granița Pennsylvaniei, la sud și vest până în Virginia și Virginia de Vest, Kentucky și Tennessee, Carolina de Nord și Carolina de Sud, și marginea nordică a Alabamei și Georgiei — a fost colonizată într-o proporție copleșitoare de emigranți proveniți din una dintre cele mai feroce culturi ale onoarei. Statele zonei rurale erau locuite majoritar de „scoțieni-irlandezi" — adică oameni veniți din zonele de frontieră ale Angliei, cum ar fi Irlanda de Nord, depresiunile Scoției și ținuturile nordice ale Marii Britanii.

Zonele de frontieră au fost întotdeauna un teritoriu revendicat de două națiuni, pentru care s-au dat bătălii sute de ani la rând. Oamenii din aceste zone aveau violența în sânge. Ținuturile în care locuiau erau îndepărtate de civilizație și se aflau de multe ori în afara legii. Erau păstori care se luptau să își încropească o fărâmă de existență pe un pământ stâncos și

sterp. Aveau o mentalitate de clan și răspundeau agitației și durității mediului respectiv prin formarea de legături familiale puternice și apreciind loialitatea sângelui mai presus de orice. În momentul în care au emigrat în America de Nord, au mers spre zona din interiorul continentului — către locuri îndepărtate, necivilizate, muntoase și relativ sterpe, ca Harlan, care le-au permis să reproducă în Lumea Nouă cultura onoarei pe care o creaseră pe Vechiul Continent.

„Pentru primii coloniști, ținuturile rurale din America erau un mediu periculos, exact cum fuseseră și zonele de frontieră din Anglia", scrie istoricul David Hackett Fischer în *Albion's Seed*:

> Cele mai multe dintre ținuturile înalte din sud erau „pământuri disputabile" în sensul de zone contestate, fără o administrație guvernamentală sau o instituție legislativă. Coloniștii din Anglia se simțeau mai mult decât acasă în acest mediu arhaic, care se potrivea la fix cu sistemul lor familial, cu etica lor războinică, cu modul lor de a crește animale și cu economia lor bazată pe pășunat. Cultura lor era atât de bine adaptată la acest mediu, încât au încercat să o copieze și alte grupuri etnice. Etosul culturii de frontieră din nordul Angliei a ajuns să domine acest „pământ întunecat și însângerat", în parte datorită numărului și forței acestor coloniști, dar în principal pentru că reprezenta un mijloc de supraviețuire într-o lume brută și primejdioasă *

---

* Cartea lui David Hackett Fischer, *Albion's Seed: Four British Folkways in America*, este de fapt cel mai definitiv și mai convingător tratament al acestei idei potrivit căreia moștenirile culturale influențează multe generații la rând. (Dacă citiți prima mea carte, *The Tipping Point*, vă veți aminti că discuția lui Paul Revere era preluată din opera lui Fischer, *Paul Revere's Ride*. În *Albion's Seed*, Fischer susține că au existat patru valuri de emigrări englezești diferite în America, în primii 150 de ani. Cel dintâi, Puritanii, pe la 1630, care veneau din estul Angliei, s-au așezat în Massachusetts. Apoi Cavalerii și servitorii lor plătiți din sudul Angliei în Virginia, la începutul secolului al XVII-lea. Apoi Quakerii, din ținuturile din nord în Valea Delaware, la sfârșitul secolului al XVII-lea și începutul secolului al XVIII-lea. Și apoi oamenii din zonele de frontieră, care au mers în creierul Apalașilor, în secolul al XVIII-lea. Fisher demonstrează, genial, că aceste patru culturi — fiecare absolut diferită — continuă să caracterizeze aceste patru regiuni din Statele Unite, chiar până în ziua de astăzi.

Triumful culturii onoarei ajută la explicarea motivului pentru care tiparul criminalității din sudul Americii a fost întotdeauna atât de distinct. Rata crimelor este mai mare acolo decât în restul țării. Dar spargerile de locuințe și atacurile asupra „străinilor" — cum ar fi tâlhăriile — sunt mai puțin numeroase. După cum scria sociologul John Shelton Reed, „Omuciderile, în care se pare că s-a specializat sudul, sunt crimele în care cineva este omorât de o persoană pe care victima o știe, din motive cunoscute atât de ucigaș, cât și de victimă." Reed continuă: „Statisticile demonstrează că sudistul care poate evita certurile sau adulterul este la fel de în siguranță ca orice alt american, dacă nu chiar mai în siguranță decât restul." În zona rurală, violența nu era motivată de un câștig economic. Era ceva *personal*. Te luptai pentru onoarea ta.

Cu mulți ani în urmă, ziaristul sud-american Hodding Carter a povestit cum a făcut el parte dintr-un juriu pe vremea când era foarte tânăr. În descrierea lui Reed,

> cazul prezentat curții avea ca acuzat un domn irascibil care locuia lângă o stație de benzină. Luni de zile a fost ținta diferitelor glume ale băieților de la pompă și ale diverșilor pierde-vară care adăstau prin stație, în ciuda faptului că îi avertizase și se știa că are un temperament vulcanic. Într-o dimineață, a golit ambele țevi ale puștii în cei care îl terorizau, omorând pe unul, mutilându-l pe altul și rănind un al treilea... Când judecătorul a cerut părerea juriului, Carter a fost singurul jurat care a votat „vinovat". După cum s-a exprimat unul dintre ceilalți jurați, „Nu ar fi fost un bărbat adevărat dacă nu i-ar fi împușcat pe indivizii ăia".

Numai într-o cultură bazată pe onoare i-ar fi putut trece prin cap unui domn irascibil că o insultă personală are ca răspuns pe măsură împușcarea respectivului. Și numai într-o cultură bazată pe onoare i-ar fi putut trece prin cap unui juriu că omuciderea — în aceste circumstanțe — nu reprezintă o crimă.

Îmi dau seama că de cele mai multe ori ne este teamă să generalizăm pe o scară atât de largă în legătură cu diferite grupuri culturale — și pe bună dreptate. Aceasta este forma pe care o iau stereotipurile rasiale și etnice. Vrem să credem că suntem stăpânii propriilor noastre destine și că nu suntem subjugați de propriile trecuturi etnice.

Dar adevărul este simplu — dacă vreți să înțelegeți ce s-a întâmplat în acele orășele din Kentucky în secolul al XIX-lea, *trebuie* să vă întoarceți în trecut — și nu numai cu o generație sau două în urmă. Trebuie să vă întoarceți două, trei sau patru sute de ani, într-o țară dincolo de ocean, și să analizați cu atenție cum își câștigau existența oamenii dintr-o zonă geografică foarte specială. Ipoteza culturii onoarei spune că este important locul de unde ești — nu numai în ceea ce privește locul unde ai crescut tu, ci și locul unde au crescut stră-străbunicii tăi, și stră-stră-străbunicii tăi, și chiar stră-stră-stră-stră-stră-străbunicii. Acesta este un factor important și totodată bizar. Nu este decât începutul totuși, pentru că, la o examinare mai atentă, moștenirile culturale se dovedesc chiar mai ciudate și mai importante.

3.

La începutul anilor '90, doi psihologi de la Universitatea din Michigan — Dov Cohen și Richard Nisbett — au decis să facă un experiment asupra culturii onoarei. Știau că ceea ce se întâmplase în locuri ca Harlan era, după toate probabilitățile, un produs al tiparelor clădite în zonele de graniță ale Angliei, cu secole în urmă. Dar pe ei îi interesa prezentul. Era posibil să descopere în era modernă urme ale culturii onoarei? Au hotărât, prin urmare, să strângă un grup de tineri și să îi insulte. „Ne-am așezat și am încercat să ne dăm seama ce insultă îl atinge pe un tânăr de 18–20 de ani", spune Cohen. „Nu a durat mult până am ajuns la «măgar»."

Experimentul a decurs după cum urmează. Clădirea facultății de sociologie din cadrul Universității din Michigan are un culoar lung și îngust la subsol, plin cu dulapuri. Tinerii au fost chemați într-o clasă, unul câte unul, apoi li s-a spus să completeze un chestionar. După aceasta, depuneau chestionarele la capătul culoarului și se întorceau în sală — un exercițiu academic simplu, în aparență inocent.

Pentru jumătate din ei, așa a și fost. Erau grupul de control. Pentru cealaltă jumătate, la mijloc era un truc. Când mergeau pe culoar cu chestionarele, se ciocneau de un om — participant la experiment — care trăgea un sertar dintr-un dulap. Culoarul deja îngust devenea și mai îngust. Tânărul încerca să se strecoare pe lângă el, dar omul se întorcea la el enervat. Trântea sertarul dulapului, îl îmbrâncea pe tânărul cu umărul și, cu o voce joasă dar perceptibilă, spunea cuvântul magic — *„găozar"*.

Cohen și Nisbett doreau să știe, cât de precis posibil, ce însemna să fii apostrofat cu acest nume. Au încercat prin urmare toate modalitățile posibile de măsurare a emoțiilor tânărului în cauză. Au analizat fețele tinerilor și au notat amploarea mâniei transmise de acesta. Au dat mâna cu tinerii pentru a vedea dacă strânsoarea lor era mai fermă decât de obicei. Au prelevat probe de salivă de la ei, atât înainte, cât și după insultă, pentru a vedea dacă insulta le ridica nivelul testosteronului și al cortizonului — hormonii care determină excitarea și agresivitatea. Apoi le-au cerut tinerilor să citească rândurile de mai jos și să tragă o concluzie:

> Nu trecuseră decât vreo douăzeci de minute de când au ajuns la petrecre, când Jill l-a tras pe Steve de-o parte, evident deranjată de ceva.
>
> „Ce s-a întâmplat?" a întrebat Steve.
>
> „Larry. Adică, știe că suntem logodiți, dar deja s-a dat la mine de două ori în seara asta."

Jill s-a întors în mijlocul invitaților, și Steve s-a hotărât să stea cu ochii pe Larry. Evident, în mai puțin de cinci minute, Larry s-a apropiat de Jill și a încercat să o sărute.

Dacă tocmai ați fost insultat, există o posibilitate mai mare să vă imaginați că Steve a fost violent cu Larry?

Rezultatele au fost uluitoare. Există diferențe clare între reacțiile tinerilor care tocmai au fost insultați și ceilalți. Unora, insulta a reușit să le modifice radical comportamentul. Altora, nu. Dar factorul decisiv nu este cât de încrezător ești din punct de vedere emoțional, ori dacă ești un intelectual sau un șmecher, ori dacă ești impunător fizic sau nu. Ceea ce contează — și cred că știți ce urmează să spun — *este locul de unde proveniți*. Tinerii din nordul Statelor Unite, în cea mai mare parte, au fost amuzați de incident. Au râs de toată situația. Strângerile lor de mână erau neschimbate. Nivelul lor de cortizon a scăzut, de fapt, ca și cum ar fi încercat inconștient să își dezamorseze propria furie. Doar câțiva dintre ei și-au imaginat că Steve devenise violent cu Larry.

Dar cei din sud? O, Doamne! Erau *furioși*! Nivelul cortizonului și testosteronului sărise brusc. Iar strângerile lor de mână erau mai mult decât ferme. Steve îl călca în picioare pe Larry.

„Am jucat până și așa-zisul «chicken» (cine cedează primul)", spunea Cohen. „Am trimis studenții înapoi pe culoar, urmând ca de după colț să apară un alt personaj de-al nostru. Culoarul este blocat, prin urmare nu este loc de trecere decât pentru unul dintre ei. Personajul de care vorbeam era de un metru nouăzeci și cântărea 113 kg. Jucase fotbal american în facultate. Lucra acum ca body guard într-un bar. Mergea pe culoar ca și cum ar fi fost pus pe treabă — așa cum mergi într-un bar când cauți scandal. Întrebarea era — cât de mult aveau să se apropie de malac înainte de a se da la o parte din calea lui. Și vă rog să mă credeți, nu se punea problema să nu se dea la o parte."

Pentru cei din nord, efectul a fost aproape nul. S-au dat la o parte cu un metru — un metru și jumătate înainte, indiferent dacă erau insultați sau nu. Cei din sud, prin contrast, erau absolut respectuoși în situații normale, dându-se la o parte cu mai bine de trei metri înainte de a se întâlni cu personajul nostru. Dar dacă erau insultați? Cedau cu mai puțin de *jumătate de metru* înainte. Spune-i unui sudist găozar, și imediat sare la bătaie. Ceea ce au observat Cohen și Nisbet în acel culoar lung nu era nimic altceva decât cultura onoarei din sud în acțiune: băieții din sud reacționau așa cum a reacționat Wix Howard în momentul în care „Bob cel Mic" Turner l-a acuzat că trișează la poker.

4.

Este un studiu ciudat, nu? Una este să tragi concluzia că un grup de oameni care trăiesc în circumstanțe similare cu cele în care trăiau strămoșii lor se comportă foarte asemănător cu aceștia. Dar tinerii din sud participanți la studiul de pe culoar nu trăiau în aceleași circumstanțe ca strămoșii lor englezi. Probabil că unii nici nu aveau strămoși englezi. Faptul că au crescut în sud a fost o pură întâmplare. Niciunul dintre ei nu era păstor. Și nici nu aveau părinți păstori. Trăiau la sfârșitul secolului XX, nu la sfârșitul secolului al XIX-lea. Erau studenți la Universitatea din Michigan, în unul dintre cele mai nordice state americane, ceea ce însemna că erau suficient de cosmopoliți pentru a călători sute de mile din sud pentru a merge la facultate. Totuși nimic din toate astea nu a contat. *Se comportau ca și cum ar fi trăit în Harlan, Kentucky, în secolul al XIX-lea.*

„Studentul mediu din aceste studii provine dintr-o familie care face peste o sută de mii de dolari pe an, și asta estimat în dolari din secolul al XIX-lea", spune Cohen. „Băieții din sud la care constatăm acest efect nu sunt copii veniți de pe culmile Apalașilor. Cel mai probabil sunt fiii directorilor de rang mediu-superior din conducerea Coca-Cola din Atlanta. Și aici

se naşte marele semn de întrebare. De ce constatăm acest efect în cazul lor? De ce acest efect se regăseşte după sute de ani? De ce acţionează aceşti copii din Atlanta conform etosului de frontieră?"*

* * *

Moştenirile culturale sunt forţe deloc de neglijat. Au vieţi îndelungate şi rădăcini adânc înfipte. Rezistă, generaţii la rând, practic intacte, chiar dacă între timp au dispărut toate condiţiile economice, sociale şi demografice care le-au produs, şi joacă un rol atât de important în determinarea atitudinilor şi comportamentului, încât întreaga noastră percepţie a lumii trece prin filtrul lor.**

Am observat până acum, în *Excepţionalii*, că succesul este determinat de o acumulare constantă de avantaje: când şi

---

* Cohen a mai realizat câteva experimente căutând din nou dovezi ale „sudismului", şi de fiecare dată a descoperit acelaşi lucru. „La un moment dat, am deranjat studenţii enervându-i constant", spune el. „Vin în laborator şi trebuie să deseneze imagini din copilăria lor. Fac acest lucru în prezenţa unui personaj de-al nostru, care se comportă mizerabil. O face pentru a-l enerva persistent pe studentul respectiv. Îi făcea desenul sul, îl arunca la gunoi şi îl lovea pe tânăr. Îi fura creioanele şi nu i le mai dădea înapoi. I se tot adresa respectivului cu „şmechere" şi spunea că îi va pune numele pe desen, apoi scria pe hârtie „şmecher". Concluzia a fost că cei din nord îşi afişau mânia, până la un moment dat, când se calmau. Cei din sud se irită mai greu la început. Dar la un moment dat îi prind din urmă pe cei din nord şi îi şi depăşesc. Probabilitatea ca ei să izbucnească este mult mai mare, fiind mult mai volatili, mult mai explozivi."

** Cum sunt acest gen de atitudini transmise mai departe de la generaţie la generaţie? Prin moştenirea socială. Gândiţi-vă cum unele accente persistă în timp. David Hackett Fisher subliniază că primii colonişti din Apalaşi spuneau: „whar pentru where (unde), thar pentru there (acolo), hard pentru hired (angajat), critter pentru creature (creatură), sartin pentru certain (sigur), a-goin pentru going (a merge), hit pentru it (el/ea – despre obiecte/lucruri), he-it pentru hit (a lovi), far pentru fire (foc), deef pentru deaf (surd), pizen pentru poison (otravă), nekkid pentru naked (dezbrăcat), eetch pentru itch (mâncărime), boosh pentru bush (tufiş), wrassle pentru wrestle (luptă), chaw pentru chew (a mesteca), poosh pentru push (a împinge), shet pentru shut (a închide), ba-it pentru bat (bâtă/liliac), be-it pentru be (a fi), narrer pentru narrow (îngust), winder pentru window (fereastră), şi young-uns pentru young-one (tânăr)." Recunoaşteţi toate astea? Este modul în care vorbesc şi astăzi mulţi dintre sătenii din zona Apalasilor. Indiferent care este mecanismul care se transmite în tiparurile de vorbire, se transmite probabil şi în tiparele de comportament şi tiparele emoţionale.

unde te naşti, cu ce se ocupă părinţii tăi şi care au fost circumtanţele în care ai fost crescut — toate contribuie foarte mult la condiţia pe care o vei avea. Întrebarea la care voi încerca să răspund în a doua parte a aceste cărţi este dacă acelaşi rol îl pot juca tradiţiile şi atitudinile pe care le moştenim de la strămoşii noştri. Putem oare învăţa de ce unii oameni au succes şi cum putem să îi facem pe oameni mai buni în meseriile lor luând în serios moştenirile culturale? Eu cred că da.

7 | Teoria etnică a prăbușirii avioanelor

„Domnule căpitan, radarul climatic ne-a fost de mare ajutor."

1.

În dimineaţa zilei de 5 august 1997, căpitanul zborului Korean Air 801 s-a trezit la ora 6:00 a.m. Familia sa avea să le spună mai târziu anchetatorilor că acesta s-a dus la sală să exerseze cam o oră, după care s-a întors acasă şi s-a uitat pe planul de zbor pentru cursa din seara aceea către Guam. A tras un pui de somn şi a mâncat de prânz. La trei după-amiaza a plecat la Seul, luând-o din loc mai devreme, spune soţia lui, pentru a-şi continua pregătirile de zbor la Kimpo International Airport. Era pilot la Korean Air de aproape patru ani, imediat ce ieşise de la Korean Air Force. Avea la activ opt mii nouă sute de ore de zbor, inclusiv trei mii două sute de ore de experienţă pe jumbo jeturi. Câteva luni mai devreme, primise un Flight Safety Award, de la compania aeriană la care lucra, pentru manevrarea cu succes a unui jumbo jet avariat, la altitudine joasă. Avea patruzeci şi doi de ani, o condiţie fizică excelentă, supărându-l doar un acces de bronşită, cu care fusese diagnosticat zece zile mai devreme.

La 7:00 p.m., căpitanul, secundul şi inginerul de zbor s-au întâlnit şi au ridicat formularele de zbor. Aveau să piloteze un Boeing 747 — model cunoscut, în lumea aviaţiei, drept unul „clasic". Nava era în stare perfectă de funcţionare. Fusese cândva avionul prezidenţial coreean. Plecarea zborului 801 a fost anunţată la ora 10:30 noaptea, iar douăzeci de minute mai târziu avionul era în aer. Decolarea s-a produs fără niciun incident. Puţin înainte de 1:30 diminea-

ța, avionul a ieșit din nori, iar echipajul de zbor a aprins luminile de semnalizare.

„E Guam?", a întrebat inginerul de zbor. Și, după o pauză, a spus: „E Guam, da."

Căpitanul a chicotit în barbă. „Bun!"

Secundul a raportat celor de la Air Traffic Control (Turnul de Control — TC) că avionul „trecuse de Charlie Bravo [nori cumulonimbus]" și a cerut „coordonatele pentru pista șase stânga".

Avionul a început să coboare către aeroportul din Guam. Căpitanul a spus că o să execute o aterizare deschisă. Zburase la Guam de la Kimpo de opt ori, ultima dată în urmă cu o lună, și cunoștea bine aeroportul și zona din apropiere. Trenul de aterizare a fost coborât. Flapsurile au fost extinse cu 10 grade. La ora 01:41 și 48 de secunde, căpitanul a strigat „ștergătoarele", iar inginerul de zbor le-a dat drumul. Începuse să plouă. Atunci secundul a zis: „Nu avem contact vizual?" Încerca să zărească pista. Însă nu reușea să o vadă. O secundă mai târziu, Ground Proximity Warning System (Sistemul Senzorial de Apropiere la Sol) a anunțat, electronic: „Cinci sute [de picioare]." Avionul era la cinci sute de picioare de sol. Dar cum era posibil, de vreme ce nu puteau să vadă pista? Au mai trecut două secunde. După care inginerul de zbor a spus: „Ei bine?", complet uimit.

La ora 01:42 și 19 secunde, secundul a zis: „Aterizare nereușită" — adică, hai să ne ridicăm, să facem un cerc larg și să încercăm o nouă aterizare.

O secundă mai târziu, inginerul de zbor a spus: „Nu avem contact vizual". Secundul a adăugat: „Nu avem contact vizual, aterizare nereușită."

La ora 01:42 și 22 secunde, inginerul de zbor a spus, iarăși, „manevră de ocolire".

La ora 01:42 și 23 secunde, căpitanul a repetat: „manevră de ocolire", însă nu a reușit să-i imprime avionului o traiectorie ascendentă.

La ora 01:42 și 26 secunde, avionul a lovit în lateral Nimitz Hill, un munte cu vegetație luxuriantă, la trei mile sud de aeroport, șaizeci de milioane de dolari și 212 000 kilograme de oțel împrăștiindu-se pe terenul stâncos, cu 100 de mile pe oră. Avionul a alunecat pe o aripă cam 2 000 de picioare, pierzând o pompă de ulei și trântind pinii la pământ, după care a picat într-o râpă și a fost cuprins de flăcări. Până să ajungă ajutoarele la fața locului, nu mai puțin de 228 din cei 254 de pasageri erau deja morți.

2.

Cu douăzeci de ani înainte de prăbușirea zborului KAL 801, un Boeing 707 de la Korean Air a pătruns în spațiul aerian rusesc și a fost doborât de un avion de luptă sovietic deasupra Mării Barents. A fost un accident, adică un eveniment catastrofal și nu tocmai frecvent, care, Doamne-ferește, se putea întâmpla oricărei linii aeriene. S-au făcut investigații și anchete. S-au tras anumite concluzii. Au fost completate o mulțime de formulare.

Apoi, doi ani mai târziu, un Boeing 747 de la Korean Air s-a prăbușit în Seul. Două accidente în doi ani nu poate să fie un semn bun. La trei ani distanță, compania aeriană a mai pierdut un 747 lângă Insula Sahalin, în Rusia, și un 707 care s-a prăbușit deasupra Mării Andaman în 1987, încă două nave în 1989, la Tripoli și Seul, și apoi încă una, în 1994, la Cheju, Coreea de Sud.*

Statistic vorbind, rata „de pierderi" pentru o companie americană precum United Airlines în perioada 1988–1998 era de 0,27 la un milion de zboruri, ceea ce însemna că pierdeau un avion cam la patru milioane de zboruri. Rata de pierderi

* Korean Air se numea Korean Airlines înainte să-și schimbe numele, odată cu accidentul din Guam. Iar incidentul din Marea Barents a fost, de fapt, precedat de alte două prăbușiri, una în 1971 și alta în 1976.

pentru Korean Air, în aceeași perioadă, era de 4,79 la un milion de zboruri — de *saptesprezece* ori și ceva mai ridicată.

Avioanele Korean Air se prăbușeau atât de frecvent, încât atunci când National Transportation Safety Board (Comitetul Național pentru Siguranța Transporturilor — CNST) — o agenție americană responsabilă cu investigarea prăbușirilor de avioane în jurisdicția americană — a întocmit raportul pentru incidentul din Guam, a fost nevoită să includă și o adendă cu listarea tuturor accidentelor noi din câmpul companiei, petrecute de la momentul începerii investigațiilor: Korean Air-ul 747 aterizat forțat la Kimpo, Seul, cu aproape un an după Guam; avionul de pasageri care a ieșit de pe pistă la Aeroportul Ulsan, Coreea, la numai opt săptămâni distanță; McDonnel Douglas-ul 83 de la Korean Air care a intrat într-un dig la Aeroportul Pohang, chiar în martie; și după aceea, la o lună, avionul de pasageri de la Korean Air care s-a prăbușit într-o zonă rezidențială din Shanghai. Dacă CNST ar mai fi așteptat doar câteva luni, ar mai fi avut unul pe listă: avionul de marfă de la Korean Air care s-a prăbușit imediat după decolare, la aeroportul Stansted din Londra, cu toate că în cabină se auzise semnalul de alarmă de nu mai puțin de paisprezece ori.

În aprilie 1999, Delta Air Lines și Air France au încetat colaborarea cu Korean Air. Pe scurt, US Army, care menținea trupe numeroase în Coreea de Sud, le-a interzis soldaților să mai zboare cu compania coreeană. Rata de siguranță a Coreei de Sud a fost depreciată de US Federal Aviation Authority, iar oficialii canadieni au informat manageriatul Korean Air că se gândesc serios să le revoce privilegiile de pătrundere în spațiul aerian canadian.

În norul controverselor, a ajuns cumva public un audit cu operațiunile Korean Air. Raportul de patruzeci de pagini a fost imediat denunțat de oficialii Korean Air drept exagerat și nereprezentativ, dar în acel moment reputația companiei nu mai putea fi salvată. Auditul prezenta cazuri în care membri ai

echipajului de zbor fumau ţigări pe pistă în timpul realimentării cu combustibil şi în cala de marfă; ba chiar şi când avionul era în aer. „Personalul citea ziare pe durata zborului", conform auditului, „de multe ori ţinându-le atât de sus, încât, dacă s-ar fi aprins vreun led semnalizator, evenimentul ar fi trecut neobservat." Raportul sublinia gradul ridicat de imoralitate, o mulţime de încălcări de procedură, şi concluzia alarmantă că acele cursuri standard pentru 747 „clasic" erau atât de precare, încât „exista o oarecare îndoială că secunzii din suita «Clasicului» ar fi în stare să aducă nava la sol, în cazul în care căpitanul ar ajunge în totală incapacitate de pilotaj."

Odată cu accidentul de la Shanghai, preşedintele coreean, Kim Dae-jung, a considerat că e cazul să ia poziţie. „Problema cu Korean Air nu e o chestiune ce ţine strict de o companie, ci una cu rezonanţă naţională", a spus acesta. „Credibilitatea propriei noastre ţări este în joc." După acest discurs emoţionant, Dae-jung a renunţat la serviciile Korean Air şi a comandat un avion prezidenţial de la noul concurent, Asiana.

Însă atunci a avut loc un mic miracol. Korean Air a suferit o transformare pozitivă totală. Astăzi, compania este membră în termeni onorifici a prestigiosului concern SkyTeam. Registrele din 1999 încoace sunt fără pată. În 2006, Korean Air a primit Phoenix Award din partea Air Transport World, ca o recunoaştere a rezultatelor pozitive. Experţii în aviaţie vă pot spune cu mâna pe inimă că nu e nicio diferenţă privitoare la gradul de siguranţă între Korean Air şi oricare altă companie de linii aeriene din lume.

În acest capitol, vom încerca să urmărim o investigaţie tipică pentru astfel de prăbuşiri de avioane: ascultarea înregistrării „cutiei negre"; examinarea rapoartelor de zbor; studierea condiţiilor climatice, de teren şi de aeroport; şi compararea incidentului de la Guam cu altele similare, totul în încercarea de a înţelege concret cum de a suferit linia aeriană o asemenea transformare încât să ajungă dintr-o companie de mâna a treia una de renume pe plan mondial. E o poveste complexă

şi, de ce nu, bizară. Dar se rezumă la un fapt simplu, acelaşi care sare în ochi şi în povestea întortocheată a studenţilor de la Harlen şi Michigan. Korean Air nu a dat lovitura — nu a reuşit individual — până ce nu a înţeles pe deplin importanţa moştenirii sale culturale.

3.

Prăbuşirile de avioane se petrec oarecum diferit în viaţa reală. Anumite părţi ale motorului nu explodează la comandă, bubuind. Manşa nu cedează pur şi simplu sub forţa decolării. Căpitanul nu bolboroseşte „Cerule mare", pe măsură ce se înfundă în scaun. Avioanele clasice comerciale de linie — la nivelul tehnologic actual — sunt la fel de sigure ca un prăjitor de pâine. Prăbuşirile de avioane sunt cauzate în mai mare măsură de o serie de mici dificultăţi şi de disfuncţiuni în aparenţă banale.*

Într-un accident aviatic tipic, de exemplu, starea vremii lasă de dorit — nu este neapărat dezastruoasă, însă este destul de rea ca pilotul să nu se simtă în largul lui. Într-un număr copleşitor de accidente, avionul nu este în pas cu programul de zbor, aşa că piloţii sunt obligaţi să tragă tare. În 52% dintre

* Acest lucru nu e valabil numai în cazul accidentelor aeriene. Se aplică, practic, în toate sectoarele industriale. Unul dintre cele mai cunoscute accidente din istorie, de pildă, a fost catastrofa de la centrala nucleară Three Mile Island, Pennsylvania. Evenimentul a avut un asemenea impact asupra publicului american, încât industria nucleară naţională a intrat într-un colaps din care nu şi-a revenit niciodată pe deplin. Doar că evenimentul care s-a întâmplat la reactorul nuclear nu prevestea nicidecum ceva de asemenea anvergură. În lucrarea sa, *Normal Accidents*, celebrul sociolog Charles Perrow vorbeşte de un blocaj, deloc neobişnuit, în ceea ce se cheamă „ventilatorul" uzinei — un fel de filtru de apă imens. Blocajul a provocat pătrunderea umezelii în sistemul de ventilaţie, închizând automat două valve şi oprind pătrunderea apei reci în generatorul pe aburi al uzinei. Ca toate reactoarele nucleare, Three Mile Island avea un sistem de răcire de rezervă, construit tocmai pentru situaţii ca aceasta. Numai că în acea zi, din motive neştiute de nimeni, valvele sistemului de rezervă nu au fost deschise. Cineva le închisese, iar indicatorul din camera de comandă,

cazuri, la momentul accidentului, pilotul era treaz de mai bine de douăsprezece ore, însemnând că era apăsat de oboseală și nu gândea foarte limpede. În 44% dintre cazuri, cei doi piloți nu mai zburaseră împreună înainte, așa că lucrurile erau departe de a merge strună. Așa apar erorile — și acestea sunt numeroase. Accidentul tipic implică șapte erori omenești consecutive. Unul dintre piloți face ceva greșit, nefiind o problemă în sine, privit separat. Apoi, se comite încă o eroare, care, îmbinată cu prima, tot nu produce pagube iremediabile. Dar atunci apare o a treia eroare, și apoi alta, și alta, și alta, și *alta*, iar îmbinarea tuturor acestor erori duce la dezastru.

Mai mult, aceste șapte erori sunt arareori efectul unor lacune de cunoștințe tehnice ori unor abilități de pilotare. Nu e vorba de faptul că pilotul trebuie să facă vreo manevră complicată și nu reușește. Erorile care duc la accidentele aviatice sunt, de regulă, cauzate de o muncă în echipă și de o comunicare ce lasă de dorit. Unul dintre piloți cunoaște ceva destul de important și, cumva, nu îi împărtășește și celuilalt chestiunea în cauză. Unul dintre piloți face ceva greșit, iar celălalt nu sesizează eroarea. O situație problematică trebuie rezolvată urmând o anumită serie de pași — și se pare că uneori piloții nu reușesc să-și coordoneze acțiunile, scăpându-le din vedere unul dintre acești pași.

„Pilotarea unui avion presupune efortul a doi oameni, iar această operație dă randament maxim când ai două persoane care se verifică una pe alta, ori care dau dovadă de implicare",

---

care monitoriza tocmai acest lucru, fusese blocat cu un indicator de reparații atârnat de un întrerupător. Asta însemna că reactorul depindea în acel moment de un alt sistem de rezervă, de un anumit tip de valvă depresurizantă. Dar, din nefericire, se pare că era ceva în neregulă și cu acea valvă. S-a blocat în momentul în care ar fi trebuit să se închidă și, de parcă nu ar fi fost de ajuns, un aparat din camera de comandă, care indica poziția valvei, nu funcționa nici el. Până ce au reușit inginerii de la Three Mile Island să înțeleagă ce se întâmpla, reactorul a ajuns într-o condiție critică, aproape de topire.

Așadar, nu avem un lucru major care să fi mers prost la Three Mile Island. Mai degrabă, am putea spune că e vorba de cinci evenimente consecutive complet separate, care, dacă ar fi avut loc izolat, ar fi fost la fel de inofensive ca și un strănut.

spune Earl Weener, inginer-şef al siguranţei zborului vreme de ani buni la Boeing. „Avioanele sunt necruţătoare dacă faci ceva greşit. Şi s-a dovedit că având doi oameni care pilotează nava în cooperare, calitatea pilotajului este mult mai bună decât dacă ai avea o persoană care să piloteze avionul şi una care se află acolo doar pentru a prelua atribuţiile celeilalte în cazul în care aceasta ar fi în incapacitate de plată".

Gândiţi-vă, de pildă, la faimoasa (cel puţin în cercurile aviatorilor) prăbuşire a zborului 052 al companiei columbiene Avianca, în ianuarie 1990. Acest accident ilustrează concret caracteristicile prăbuşirilor „moderne" de avioane, studiate în şcolile de pilotaj. De fapt, ce s-a întâmplat cu acest zbor e atât de similar cu ceea ce avea să se întâmple şapte ani mai târziu în Guam, încât pare un punct de pornire excelent pentru investigaţia noastră cu privire la misterioasa problemă a accidentelor aviatice de la Korean Air.

Căpitanul avionului era Laureano Caviedes. Secundul său era Mauricio Klotz. Ruta era Medellin, Columbia — Aeroportul Kennedy, New York City. Condiţiile atmosferice nu erau din cele mai îmbucurătoare în seara aceea. Era un vânt puternic de la nord-est în susul şi în josul Coastei de Est, ce aducea o ceaţă densă şi vânturi la înălţime. La Aeroportul Newark fuseseră reprogramate 203 zboruri. La Aeroportul din La Guardia, 200, la Philadelphia, 161, 53 la Aeroportul Logan din Boston şi 99 la Kennedy. Din cauza condiţiilor climatice nefavorabile, zborul Avianca a fost reţinut de trei ori de Turnurile de Control pe traseul către New York. Avionul s-a învârtit deasupra Norfolk-ului, Virginia, vreme de nouăsprezece minute, deasupra Atlantic City-ului vreme de douăzeci şi nouă de minute, şi la patruzeci de mile sud de Aeroportul Kennedy vreme de alte douăzeci şi nouă de minute.

După o întârziere de o oră şi un sfert, zborul Avianca a primit permisiunea de aterizare. Pe măsură ce avionul făcea ultimele manevre de aterizare, piloţii au fost puşi deodată în faţa unor curenţi puternici de aer. La un moment, au fost prinşi în-

tr-un curent de aer frontal, fiind nevoiți să imprime mai multă putere motoarelor pentru a-și menține traiectoria descendentă. În secunda următoare, fără niciun semnal, curentul de aer a scăzut considerabil în intensitate, iar piloții și-au dat seama că se deplasează cu o viteză prea mare pentru a intra pe pistă. În mod normal, avionul ar fi trebuit să meargă pe pilot automat, reacționând automat și corespunzător la curentul de aer. Numai că pilotul automat al avionului suferise unele defecțiuni și fusese deconectat. În ultimul moment, pilotul a tras de manșă și a executat o manevră „de ocolire." Avionul a făcut un cerc larg peste Long Island și a încercat o reaterizare pe Aeroportul Kennedy. Deodată, unul dintre motoare a cedat. Câteva secunde mai târziu, încă unul. „Nu văd pista!", a strigat pilotul, sperând din toată inima că era destul de aproape de Kennedy pentru a ateriza cu bine avionul avariat. Însă Kennedy era la șaisprezece mile distanță.

Nava a intrat în imobilul deținut de tatăl campionului de tenis John McEnroe, în mirificul Oyster Bay din Long Island. 73 din cei 158 de pasageri aflați la bordul avionului au murit. În mai puțin de o zi s-a stabilit și cauza accidentului: „epuizarea combustibilului". Nu era nimic în neregulă cu nava. Nu era nimic în neregulă cu aeroportul. Piloții nu erau nici beți, nici drogați. Doar că avionul rămăsese fără combustibil.

4.

„Un caz clasic", a spus Suren Ratwatte, un pilot încercat care fusese implicat în cercetarea „factorilor umani" vreme de ani buni, adică o analiză a modului în care oamenii interacționează cu sisteme complexe de genul centralelor nucleare și avioanelor. Ratwatte e din Sri Lanka, un bărbat plin de viață trecut de patruzeci de ani, care a pilotat avioane comerciale întreaga sa viață. Stăteam în holul Hotelului Sheraton, în Manhattan. Tocmai aterizase un jumbo jet pe Aero-

portul Kennedy, după un zbor lung de la Dubai. Ratwatte cunoștea bine povestea companiei Avianca. Așa că a început să înșire precondițiile tipice prăbușirii avionului. Vântul de nord-est. Întârzierea zborului. Defecțiunile tehnice ale pilotului automat. Cele trei rute bătute în cuie — care înseamnă mai mult de opt minute de timp suplimentar de zbor, înseamnă timp suplimentar de zbor la altitudini joase, caz în care un avion consumă considerabil mai mult combustibil decât dacă ar zbura mai sus, deasupra norilor, unde aerul este rarefiat.

„Pilotau un șapte-zero-șapte, un model mai vechi și o adevărată provocare pentru un pilot", a mai spus Ratwatte. „Chestia aia îți dă multă bătaie de cap. Controalele de zbor nu sunt hidraulice. Sunt conectate la suprafețele metalice ale avionului printr-o serie de șaibe și șuruburi de transmisie. Îți trebuie ceva condiție fizică să pilotezi un astfel de avion. Gândiți-vă ce înseamnă să ții un asemenea gigant în aer. E ca și cum ai da la vâsle. Avionul cu care merg acum îl pilotez din vârful degetelor. Folosesc un joystick. Cadranele mele sunt enorme. Ale lor erau ca niște ceșcuțe de cafea. Iar pilotul automat era deconectat. Deci căpitanul trebuia să nu scape din vedere cele nouă cadrane, fiecare de dimensiunea unei cești de cafea, timp în care cu dreapta controla nivelul vitezei, iar cu stânga pilota avionul. E clar că era absorbit cu totul. Nu mai avea resurse să facă și altceva. Asta se întâmplă când ești suprasolicitat. Capacitățile tale decizionale se erodează. Încep să-ți scape anumite lucruri — lucruri pe care le-ai remarca în mod normal."

În cutia neagră recuperată de la locul accidentului apare o înregistrare cu căpitanul Caviedes care, în ultima oră de zbor, tot cerea să-i fie traduse în spaniolă informațiile de la Turnul de Control, de parcă nu mai avea energie să apeleze la cunoștințele sale de engleză. În nouă cazuri, a cerut ca acestea să fie repetate. „Spuneți mai tare", a rostit el aproape de final. „Nu aud nimic." Pe când avionul se mișca în cerc

de patruzeci de minute imediat la sud-est de Kennedy — când toţi cei din cabină realizau că e pe sfârşite combustibilul —, pilotul ar fi putut foarte simplu să solicite permisiunea de aterizare în Philadelphia, la numai şaizeci şi cinci de mile distanţă. Însă nu a făcut-o: părea că se blocase pe ruta New York. Pe parcursul aterizării eşuate, Ground Proximity Warning System (Sistemul de avertizare cu privire la apropiere de sol) l-a atenţionat pe pilot de nu mai puţin de cincisprezece ori că avionul zbura la o altitudine prea scăzută. Acesta părea că e pe altă lume. Când a executat manevra de ocolire, ar fi trebuit să se rotească instantaneu, însă nu a făcut-o. Era extenuat.

Una peste alta, în carlingă se instalase o linişte grea. Imediat lângă Caviedes stătea secundul său, Mauricio Klotz, iar în înregistrarea zborului apar porţiuni întinse în care nu se aude nimic altceva decât fâşâituri şi zgomotul produs de motoare. Intra în atribuţiile lui Klotz să asigure comunicarea cu Turnul de Control, ceea ce însemna că rolul său în evenimentele din acea seară era crucial. Numai că atitudinea lui era bizar de pasivă. Abia când avionul se afla pe cea de-a treia rută stabilită, la sud de Aeroportul Kennedy, le-a transmis Klotz celor de la Turnul de Control că nava nu avea combustibil suficient să ajungă pe un aeroport secundar. Următorul lucru pe care l-au auzit cei din echipajul de bord a fost „Menţineţi poziţia" şi, imediat după aceea, „Afirmativ pentru Aeroportul Kennedy". Anchetatorii au ridicat ulterior problema că piloţii avionului trebuie să fi crezut că Turnul de Control îi trecuse în faţa celorlalte nave care aşteptau permisiunea de aterizare pe Kennedy. În realitate, lucrurile nu stăteau deloc aşa. Fuseseră înregistraţi la capătul liniei de aşteptare. O neînţelegere dramatică, cu rol decisiv în evenimentele ce urmau să se petreacă. Dar măcar au ridicat piloţii problema din nou, încercând să clarifice lucrurile? Nu. Şi nici nu au mai pomenit ceva de problema combustibilului vreme de treizeci şi opt de minute.

5.

În opinia lui Ratwatte, acea tăcere din carlingă nu avea nicio noimă. Și, încercând să exemplifice, a început să povestească ce i s-a întâmplat în acea dimineață, pe când se întorcea de la Dubai. „Era o doamnă în spate", spune el. „Am presupus că e în pragul unui atac cardiac. Încerca cu disperare să se agațe de ceva. Apoi a început să vomite. Într-o formă din cele mai rele. Era din India și avea o fiică stabilită în State. Soțul ei nu vorbea engleză, nu vorbea hindi, numai punjabi. Nimeni nu putea înțelege ceva de el. Arăta de parcă tocmai își părăsise sătucul din Punjab cu traista în spinare, fără o lețcaie în buzunar. La momentul respectiv eram deasupra Moscovei, însă eram conștient că nu puteam ateriza acolo. Nu știam cum ar fi influențat asta starea celor doi soți. Așa că i-am spus secundului: «Pilotează avionul. Trebuie să ajungem la Helsinki»".

Problema cu care se confrunta Ratwatte era că străbătuseră mai puțin de jumătate din traseul stabilit, însemnând că aveau considerabil mai mult combustibil decât se presupune că trebuie să ai când vine vorba de o aterizare. „Aveam cu șaizeci de tone peste greutatea maximă acceptată pentru aterizare", mărturisește el. „Se părea că trebuie să iau o decizie. Puteam să eliberez combustibilul în aer. Însă nu e un lucru pe placul autorităților statale. E ceva destul de neplăcut, și, oricum, m-ar fi încolțit undeva deasupra Mării Baltice, alte patruzeci de minute scurse implicit, timp în care sărmana doamnă putea muri. Așa că am decis să aterizez, și gata. Alegerea mea."

Asta însemna că avionul era „greu pentru aterizare". Nu puteau folosi sistemul de aterizare automată, tocmai pentru că era conceput pentru o anumită greutate de aterizare.

„În acel moment, am preluat controlul comenzilor", continuă Ratwatte. „Trebuia să mă asigur că avionul intra în contact cu solul cât mai delicat; altfel, exista un risc considerabil de avariere a structurii navei. Și așa ceva era de evitat, pe cât posibil. Mai sunt și alte probleme asociate cu o greutate exce-

sivă a avionului. Dacă nu te-ai încadrat pe pistă și trebuie să execuți o manevră de ocolire, e posibil să nu ai forța necesară pentru a urca din nou.

„Nu era deloc o treabă ușoară. E ca și cum ai jongla cu mai multe bile. Nu aveai voie să greșești. Și întrucât era un zbor lung, mai aveam încă doi piloți lângă mine și copilot. Așa că i-am pus în temă, iar ei au răspuns pozitiv. Eram patru oameni la treabă, lucru de mare ajutor în coordonarea tuturor acțiunilor. Eu nu mai zburasem la Helsinki. Nu aveam nici cea mai mică idee despre planul aeroportului, nu știam dacă pistele sunt suficient de lungi, sau dimpotrivă. Trebuia să încerc o aterizare, să iau în calcul parametrii funcționali, și să-mi justific acțiunile față de companie. La un moment dat, vorbeam cu trei oameni în același timp — cu Dubai-ul, cu MedLink, un serviciu în Arizona care îți face legătura cu un doctor, numai că eu vorbeam cu doi doctori, ambii încercând să o ajute pe cât posibil pe doamna din spate. Patruzeci de minute nici n-am avut timp să respir.

„Am avut noroc de vreme excelentă la Helsinki", adaugă el. „Să încerci o aterizare pe vreme rea, cu un avion nepermis de greu, în condițiile în care nu cunoști nici aeroportul, iată o situație nu tocmai confortabilă. Dar vorbim de Finlanda, o țară de primă ligă, așa că erau bine puși la punct, flexibili totodată. Le-am comunicat: «Sunt greu. Aș vrea să aterizez cu vântul în spate.» În astfel de momente, trebuie să fii cât mai stăpân pe tine. Nicio problemă, au zis. Ne-au indicat o direcție opusă de aterizare față de cea folosită în mod curent. Am trecut pe deasupra orașului, lucru evitat de regulă, având în vedere gradul ridicat de zgomot pe care îl produc motoarele avioanelor."

Să ne gândim acum puțin la ce anume se cerea de la Ratwatte. E clar că trebuia să fie un pilot bun. Implicit, trebuia să aibă abilitatea de a ateriza un avion supraîncărcat. Însă aproape tot ce a făcut Ratwatte pentru a duce avionul la pământ cu bine cade în sfera exterioară calităților de pilot.

El trebuia să pună în cumpănă riscul de avariere a avionului și riscul ca acea femeie să moară, apoi, odată ce alegerea fusese făcută, trebuia să ia în calcul implicațiile Helsinki versus Moscova în raport cu condiția precară a pasagerului din spate. Nu avea decât să se deprindă de unul singur, rapid, cu parametrii asociați unui aeroport pe care nu îl mai văzuse: putea oare să manevreze una dintre cele mai mari nave de zbor, la mai bine de *șaizeci de tone* peste greutatea normală de aterizare? Mai solicitant însă, trebuia să vorbească — cu pasagerii, cu doctorii, cu copilotul, cu al doilea echipaj pe care tocmai îl trezise, cu superiorii din Dubai, cu Turnul de Control din Helsinki. Am putea spune că în cele patruzeci de minute scurse între infarctul din spatele avionului și aterizarea la Helsinki nu s-au înregistrat decât câteva secunde de tăcere în carlingă. Altfel, Ratwatte a făcut dovada că poate *comunica*, și nu e vorba de o comunicare ce se rezumă la a da comenzi, ci merge până la încurajarea, alinarea, calmarea, argumentarea și transmiterea de informații în cel mai transparent și clar mod cu putință.

6.

Acum, prin contrast, avem în față o copie după înregistrarea zborului Avianca 052, pe tema aterizării nereușite. Problema principală e vremea. Ceața este atât de deasă, încât Klotz și Caviedes nu-și pot da seama unde se află. Mare atenție, totuși, nu neapărat la conținutul conversației, ci la *conturul* acesteia. În special, observați lungimea pauzelor și tonul remarcilor lui Klotz.

CAVIEDES: Pista de aterizare, unde e? N-o văd. N-o văd.

Scot trenul de aterizare. Căpitanul îi spune secundului să caute alte coordonate de aterizare. Mai trec zece secunde.

CAVIEDES [CA PENTRU SINE]: Nu avem combustibil.

Mai trec şaptesprezece secunde, pe măsură ce piloţii îşi dau unul altuia instrucţiuni tehnice.

CAVIEDES: Nu pot să-mi dau seama care a fost treaba cu pista. Nu am văzut-o, fir-ar să fie.

KLOTZ: Nu am văzut-o.

Intervine Turnul de Control şi îi direcţionează către stânga.

CAVIEDES: Spune-le că suntem în mijlocul unei urgenţe!

KLOTZ [CĂTRE TC]: Asta înseamnă unu-opt-zero pe coordonate şi, ă, o să mai încercăm o dată. Combustibilul e pe sfârşite.

Încercaţi să vă imaginaţi scena din carlingă. Avionul a rămas aproape fără combustibil. Tocmai au ratat prima încercare de aterizare. Nu pot şti precis cât timp mai pot ţine avionul în aer. Căpitanul e în pragul disperării: „Spune-le că suntem în mijlocul unei urgenţe!" Şi ce spune KLOTZ? *Asta înseamnă unu-opt-zero pe coordonate şi, ă, o să mai încercăm o dată. Combustibilul e pe sfârşite.*

Pentru început, construcţia „combustibilul e pe sfârşite" nu înseamnă mare lucru în terminologia Turnului de Control. Toate avioanele, pe măsură ce se apropie de destinaţie, au combustibilul pe sfârşite. Oare Klotz a vrut să spună că zborul 052 nu mai avea destul combustibil să ajungă pe un aeroport secundar, alternativ? Oare a vrut să spună că îşi fac griji reale în privinţa combustibilului? Acum, observaţi structura frazei de maxim interes. Klotz începe cu înregistrarea instrucţiunilor de la TC şi aduce în discuţie problema combustibilului abia pe final. Ca şi cum ai fi la un restaurant şi ai zice: „Da, mai vreau puţină cafea şi, ă, cred că m-am înecat cu un os de

pui". Cât de îngrijorat credeți că s-ar arăta chelnerul? Operatorul cu care vorbea Klotz a declarat mai târziu că „a luat-o ca pe o chestiune de rutină." În nopțile cu furtună, piloții aduc în discuție factorul combustibil tot timpul. Până și „ă"-ul plasat de Klotz la mijloc nu sugerează altceva decât un ton degajat. După spusele unui alt operator care s-a ocupat de zborul 052 din seara aceea, Klotz vorbea „într-o manieră nonșalantă... Nu era pic de îngrijorare în vocea sa".

7.

Termenul folosit de lingviști pentru a descrie maniera de exprimare a lui Klotz este „discurs ocolit", adică orice încercare de a minimaliza ori a atenua sensul lucrurilor prezentate. Procedăm astfel atunci când încercăm să fim politicoși, sau când ne simțim rușinați ori stânjeniți, sau când ne manifestăm respectul pentru autoritate. Dacă vreți că șeful dumneavoastră să vă facă o favoare, nu îi veți spune „Îmi trebuie asta până luni". O dați ocolită. Veți spune: „Dacă e prea mare deranjul, nicio problemă, însă dacă aveți câteva minute să vă uitați pe material în weekendul acesta, ar fi nemaipomenit." Într-o situație ca aceasta, se aplică pe deplin. În altele, totuși — cum ar fi o carlingă într-o noapte cu furtună — e deja o problemă.

Lingviștii Ute Fischer și Judith Orasanu au propus un scenariu ipotetic unui grup de căpitani și secunzi, înregistrând răspunsurile acestora:

> Observați pe radarul climatic o zonă cu precipitații abundente la numai 25 de mile în față. [Pilotul] menține cursul actual la 0.73 Mach, în ciuda faptului că au fost raportate furtuni în zonă și ați dat peste unele turbulențe moderate. Vreți să vă asigurați că avionul va ocoli această zonă.
>
> Întrebare: ce îi spuneți pilotului?

După cele afirmate de Fischer și Orasanu, se pare că există cel puțin șase moduri prin care l-ați putea convinge pe pilot să schimbe cursul avionului și să evite zona cu precipitații abundente, fiecare dintre acestea conturând un grad diferit de intensitate.

1. *Ordin*: „Treizeci de grade la dreapta." Cea mai directă și mai clară cale de subliniere a unui punct. Zero atenuare.
2. *Declarație pe propria răspundere a echipajului:* „Cred că e momentul să schimbăm direcția." Observați folosirea persoanei I plural și faptul că cererea este acum mai puțin precisă. Pierde din tărie.
3. *Sugestie a echipajului:* „Ar fi bine să evităm zona cu precipitații." E clar că „suntem în asta împreună."
4. *Întrebare:* „În ce direcție ați dori să virați?" Mai scăzută în intensitate chiar decât sugestia echipajului, întrucât cel care vorbește sugerează că nu el este cel care ia deciziile.
5. *Preferință:* „Cred că ar fi înțelept să o luăm la stânga ori la dreapta."
6. *Aluzie*: „Menținerea cursului pentru încă douăzeci și cinci de mile nu promite nimic bun." Cea mai ocolită modalitate de exprimare.

Conform rezultatelor sondajului demarat de Fischer și Orasanu, căpitanii au spus în majoritate că merg pe varianta ordin: „Treizeci de grade la dreapta." E clar că se adresau unui subordonat. Nu îi deranja să fie direcți. Pe de altă parte, secunzii se adresau superiorilor, așa că majoritatea au ales cea mai ocolită variantă. Au ales aluzia.

Pare destul de greu să citim studiul întreprins de cei doi lingviști și să nu fim, la rândul nostru, puțin alarmați, căci aluzia e cererea cel mai greu de decodat și cel mai ușor de respins. Secundul avionului de la Air Florida prăbușit în 1982 lângă Washington, DC, a încercat de trei ori să-i spună căpitanului că se strânsese periculos de multă gheață pe aripile navei. Dar uitați-vă numai cum o face. Numai aluzii:

SECUNDUL: Uite cum atârnă gheața, ă, acolo, acolo în spate, vezi?

Apoi:

SECUNDUL: Ai văzut turțurii ăia din spate?

Apoi:

SECUNDUL: O, asta e, asta cu încercarea de îndepărtare a gheții e o luptă pierdută, îți [dă] o impresie falsă de siguranță, nimic mai mult.

În sfârșit, pe măsură ce obțin permisiunea pentru decolare, secundul avansează două niveluri, până la gradul de sugestie al echipajului:

SECUNDUL: Poate c-ar fi bine să verificăm încă o dată vârfurile alea [de aripă], de vreme ce avem de stat aici.
CĂPITANUL: Cred că într-un minut decolăm.

Ultimul lucru pe care secundul i-l spune căpitanului, chiar înainte ca avionul să plonjeze în râul Potomac, nu e o aluzie, o sugestie sau un ordin. E o simplă constatare — iar de această dată, căpitanul își dă acordul.

SECUNDUL: Larry, ne prăbușim, Larry.
CĂPITANUL: Văd și eu.

Vorbirea pe ocolite explică una dintre marile anomalii ale accidentelor aviatice. În liniile aeriene comerciale, căpitanii și secunzii își împart atribuțiile de pilotaj în mod egal. Însă statistic vorbind, accidentele par să fie de departe mai frecvente atunci când căpitanul se află în „scaunul de comandă". Poate că pare destul de deplasat, de vreme ce căpitanul este, de

regulă, pilotul cel mai experimentat. Dar gândiți-vă puțin la prăbușirea avionului de la Air Florida. Dacă secundul ar fi fost căpitanul, ar mai fi încercat trei aluzii? Nicidecum, ar fi dat un ordin — și accidentul ar fi fost evitat. Avioanele sunt mai sigure atunci când sunt pilotate de cineva cu mai puțină experiență, tocmai pentru că cel de-al doilea pilot nu se va sfii să facă observațiile de rigoare.

În ultimii cincisprezece ani, această metodă a subterfugiilor a devenit una dintre cele mai însemnate dispute în sectorul aerian comercial. Fiecare mare companie dispune acum de ceea ce se numește instruire „Crew Resource Management" (Managementul Resurselor de Personal), conceput pentru a-i învăța pe membrii juniori ai echipajului cum să comunice clar și susținut. Ca un exemplu, o mulțime de companii aeriene au un program de procedură standard, care îi încurajează pe copiloți să-l tragă la răspundere pe pilot, în cazul în care ei consideră că ceva nu a decurs firesc. („Domnule căpitan, mă îngrijorează..." Sau, „Domnule căpitan, nu sunt de acord cu..." Iar în cazul în care căpitanul tot nu reacționează, „Domnule căpitan, cred că situația de față a devenit nesigură." Iar dacă și această abordare dă greș, secundul are datoria să preia comanda avionului.) Experții în aviație vă vor spune că succesul acestei dispute, printre altele, a dus la o extraordinară diminuare a numărului de accidente aviatice, în ultimii ani.

„La un nivel minimal, unul dintre lucrurile pe care se insistă în compania noastră este ca secunzii și căpitanii să se adreseze unii altora pe numele mic", mai spune Ratwatte. „Nouă ni se pare de mare ajutor. Pur și simplu îți vine mai greu să zici «Domnule căpitan, nu procedați corect», decât dacă ai apela la un nume." Ratwatte a tratat aceste aspecte cât se poate de serios. El continuă: „Personal, încerc să cobor puțin ștacheta. Și le spun copiloților: «Să știți că nu zbor prea des. Trei sau patru curse pe lună. Voi zburați considerabil mai mult. Dacă remarcați ceva greșit în acțiunile mele, asta e toc-

mai pentru că nu zbor decât ocazional. Așa că vă rog să-mi comunicați care e problema. Ajutați-mă.» Toate astea în speranța că aceștia vor reuși să ia atitudine."

8.

Acum, înapoi în carlinga zborului Avianca 052. Avionul se îndepărtează acum de Kennedy, după prima încercare eșuată de aterizare. Klotz tocmai a încheiat o convorbire cu cei de la TC, încercând să descopere când vor primi o nouă permisiune de aterizare. Caviedes se întoarce către el.

CAVIEDES: Ce se aude?

KLOTZ: Deja le-am spus că suntem gata să încercăm din nou, pentru că acum nu putem...

Trec patru secunde.

CAVIEDES: Spune-le că avem o urgență reală aici.

Mai trec patru secunde. Căpitanul încearcă din nou.

CAVIEDES: Ei bine, le-ai spus?

KLOTZ: Da, domnule. Deja le-am spus.

Klotz începe să vorbească cu TC — trecând prin detaliile procedurale.

KLOTZ: Unu-cinci-zero menținere la două mii Avianca zero-cinci-doi supraîncarcat.

Căpitanul este evident în pragul disperării.

CAVIEDES: Spune-le că nu mai avem combustibil.

Klotz restabilește legătura radio cu TC.

KLOTZ: În urcare și menținere la trei mii și, ă, combustibilul e pe sfârșite, domnule.

Din nou, același lucru. Nicio mențiune a cuvântului magic „urgență", pe care sunt pregătiți să-l asculte operatorii de control. Doar un „combustibilul e pe sfârșite, domnule" la capătul frazei, precedat de „ă"-ul fâstâcit. Dacă cineva a ținut evidența erorilor, echipajul zborului Avianca are acum un număr cu două cifre.

CAVIEDES: Le-ai spus deja că nu mai avem combustibil?

KLOTZ: Da, domnule. Am făcut-o deja..
CAVIEDES: Bueno.

Dacă nu am avea în față preludiul unei tragedii, scena aceasta înainte-și-înapoi ne-ar putea duce cu gândul la comicul din scenetele cu Abbott și Costello.
Mai trece un minut și ceva.

TC: Și Avianca zero-cinci-doi supraîncărcat, ă, vă voi direcționa cam la cincisprezece mile nord și apoi înapoi, pentru aterizare Credeți ca mai aveți combustibil suficient?
KLOTZ: Cred că da. Mii de mulțumiri.

Cred că da. Mii de mulțumiri. Și sunt pe cale de a se prăbuși! Una dintre stewardese intră în cabină să vadă cât de gravă e situația. Inginerul de zbor îi arată cadranul de combustibil pe zero, și apoi își ridică degetul, sugerând tăierea beregății.* Însă nu spune nimic. La fel cum nu o face nimeni altcineva vreme

* Știm acest lucru, întrucât stewardesa respectivă a supraviețuit și a descris scena în declarația dată ulterior.

de cinci minute. Numai câraituri radio și chestiuni procedurale, după care inginerul de zbor strigă: „Explozie la motorul numărul patru!"

Caviedes spune: „Vreau să văd pista", doar că pista de aterizare e la șaisprezece mile depărtare.

Apoi treizeci și șase de secunde de tăcere. Operatorul de control încearcă o ultimă verificare.

TC: Aveți, ă, aveți destul combustibil pentru a ajunge la aeroport?

Aici se încheie înregistrarea.

9.

„Ce trebuie să înțelegeți legat de această prăbușire", a mai spus Ratwatte, „este faptul că operatorii de control din New York sunt celebri pentru nepolitețea, agresivitatea și pompozitatea lor. Mai sunt și foarte buni în ceea ce fac. Ei acoperă un segment uimitor de vast, în condiții destul de neprielnice. Există o istorisire faimoasă despre un pilot care s-a pierdut în nebunia de pe JFK. Nici nu vă imaginați cât de ușor este acest lucru pe JFK, odată ce ești la sol. E un adevărat labirint. În fine, o femeie operator de control a fost vizibil deranjată de atitudinea acestuia și i-a zis: «Oprește-te. O mișcare să nu faci. Nu vorbi cu mine înainte de a vorbi eu cu tine.» Și a plecat pur și simplu, lăsându-l acolo. Până la urmă, pilotul a luat un microfon și a zis: «Domniță. Am fost oare căsătoriți într-o viață anterioară?»".

„Sunt de-a dreptul incredibili. Așa văd ei problema: «Eu sunt șeful. Taci și fă ce-ți spun eu să faci.» Te reped una-două. Iar dacă nu îți convine ce ți-au spus să faci, va trebui să îi repezi și tu. După care, îți vor spune scurt: «Nicio problemă». Însă, dacă nu o faci, te vor concedia cu un simplu gest. Îmi

aduc aminte de un zbor British Airways cu destinația New York. Piloții au fost exasperați de cei de la Turnul de Control din New York. La un moment dat, chiar au zis: «Oameni buni, ar trebui să mergeți la Heathrow și să învățați cum se manevrează un avion». E vorba numai de atitudine. Dacă nu ești obișnuit cu genul acela de du-te-vino, operatorii de control newyorkezi îți pot pune probleme serioase. Și băieții aceia de la Avianca au fost intimidați, pur și simplu, de focul automat la care au fost supuși."

Pare imposibil de imaginat că Ratwatte nu ar fi reușit să se impună pe Kennedy — nu pentru că este respingător ori agresiv, ori pentru că are un ego proeminent, ci pentru că vede lucrurile altfel. Dacă ar fi avut nevoie de ajutor, ar fi trezit echipajul secundar. Dacă ar fi considerat că Moscova nu e o mișcare înțeleaptă, ei bine, ar fi mers fără probleme pe varianta Helsinki, iar dacă cei de la Helsinki i-ar fi cerut să aterizeze cu vântul în spate, ei bine, i-ar fi convins să-și schimbe părerea. În dimineața aceea, când era programată plecarea din Helsinki, a încadrat avionul pe o pistă greșită — și secundul i-a atras atenția fără întârziere. Amintindu-și, Rawatte a început să râdă. „Masa e elvețian. Parcă era în al nouălea cer când îmi atrăgea atenția asupra greșelii mele. Mi-a umplut capul cu rahaturi tot drumul înapoi."

Ratwatte continuă: „Tot ce trebuia să facă băieții era să-i spună operatorului de control: «Nu avem combustibil pentru ce ne propui». Era suficient să-i spună: «Nu se poate. Mai mult de zece minute nu rezistăm în aer». Însă nu au reușit să-i prezinte limpede problema acestuia."

În acest moment, Ratwatte a început să-și aleagă cuvintele cu grijă, căci era pe punctul de a face genul acela de generalizare culturală care nu ne cade prea bine. Numai că ce s-a întâmplat cu zborul Avianca a fost într-atât de bizar — și de greu de explicat —, încât este nevoie de o explicație mai în detaliu decât aceea că secundul, Klotz, a dat dovadă de incompetență, iar căpitanul era extenuat. Trebuie să se fi întâmplat

ceva mai adânc — mai complex — în acea cabină. Cine știe dacă faptul că piloții erau columbieni nu a avut un rol major în toată această catastrofă? „Stați puțin, niciun pilot american nu ar fi înghițit așa ceva. Cam asta e treaba", mai spune Ratwatte. „Ar fi spus: «Ascultă, amice. Trebuie să duc nava asta la sol.»"

10.

În anii '60 și '70, psihologul danez Geert Hofstede lucra pentru departamentul de resurse umane de la sediul european IBM. Treaba lui Hofstede era să călătorească din loc în loc și să observe cum reușesc diverși angajați să-și rezolve problemele, să lucreze în echipă, ce atitudine adoptă față de autoritate. Chestionarele întocmite de el erau ample și compacte, și, în timp, Hofstede a reușit să creeze un tipar pentru diferențele interculturale. Astăzi, „Dimensiunile lui Hofstede" par să fie una dintre cele mai folosite paradigme în psihologia modernă.

Una dintre ideile susținute de el presupune că majoritatea culturilor pot fi diferențiate eficient în funcție de gradul lor de așteptare ca indivizii să-și poarte singuri de grijă. El numește asta „raport individualism–colectivism". Statul care înregistrează cel mai ridicat grad de individualism se pare că ar fi America. Deloc surprinzător, America este, de asemenea, singurul stat industrializat din lume care nu le oferă cetățenilor săi îngrijri în baza unei asigurări medicale. La polul opus se află Guatemala.

O altă dimensiune a lui Hofstede este „evitarea incertitudinii". Cât de bine se descurcă o cultură cu tolerarea ambiguității? Iată cele cinci state din vârful piramidei „evitării incertitudinii," conform statisticilor lui Hofstede — adică, statele cele mai axate pe reguli și planuri și care nu se abat de la procedură, indiferent de circumstanțe:

1. Grecia
2. Portugalia
3. Guatemala
4. Uruguay
5. Belgia

Cele de la baza piramidei — adică, acele culturi care par să aibă cel mai înalt grad de toleranţă pentru ambiguitate — sunt:

49. Hong Kong
50. Suedia
51. Danemarca
52. Jamaica
53. Singapore

E important să observăm că Hofstede nu a indicat o treaptă ideală în cadrul acestei piramide. Le fel, nu a spus nici că afilierea uneia dintre culturi la o dimensiune de-a lui constituie un tipar rigid de comportament pentru o persoană din statul respectiv: nu e deloc imposibil, de pildă, ca cineva din Guatemala să fie individualist la cel mai înalt nivel.

Ce voia să spună, de fapt, e ceva destul de asemănător cu ce subliniaseră Nisbett şi Cohen, după timpul petrecut pe coridoarele Universităţii din Michigan. Fiecare dintre noi are o personalitate unică. Însă deasupra acesteia vin tendinţele, supoziţiile şi reflexele asociate istoriei comunităţii în care am crescut fiecare, aceste diferenţe fiind extrem de bine individualizate.

Belgia şi Danemarca sunt numai la o oră distanţă cu avionul una de alta, cu aproximaţie. Danezii arată în mare măsură ca belgienii, iar dacă v-aţi trezi pe o străduţă în Copenhaga, nu aţi considera că aceasta diferă prea mult de una din Bruxelles. Dar când vorbim de evitarea incertitudinii, nici că ar putea fi mai diferite cele două naţiuni. De fapt, atunci când intervine factorul toleranţă pentru ambiguitate, dane-

zii au mai multe în comun cu jamaicanii decât cu vecinii lor europeni. Danemarca și Belgia poate că împart un gen de tradiție liberal-democratică europeană, însă au istorii diferite, structuri politice diferite, orientări religioase diferite, și limbi, mâncăruri, arhitecturi și literaturi diferite — în urmă cu sute și sute de ani. Iar suma tuturor acestor diferențe se traduce în faptul că, având ca suport situații ce implică risc și incertitudine, danezii înclină către anumite reacții, iar belgienii către altele.

Dintre toate dimensiunile lui Hofstede, totuși poate că cea mai interesantă este cea numită de el „Indexul Distanță–Putere" (IDP). Indexul vizează diversele atitudini pe scara ierarhică, în special aprecierea pe care o acordă o anumită cultură autorității. Pentru a putea întocmi un bilanț, Hofstede a pus întrebări de genul „Cât de des vi s-a întâmplat să dați peste următoarea problemă: angajați care simt o oarecare temere în a-și exprima punctul de vedere, când acesta cade în dezacord cu cel al managerului?" Până la ce grad „membrii mai puțin importanți din organizații și instituții acceptă și se complac în iluzia distribuirii egale a puterii?" Cât de respectați și temuți sunt cei mai în vârstă? Beneficiază deținătorii puterii de tratament preferențial?

„În țările cu un index distanță–putere scăzut", scrie Hofstede în lucrarea sa clasică, *Culture's Consequences* (*Consecințele Culturale*),

> puterea este ceva de care cei care o dețin sunt aproape rușinați, încercând să stea pe cât posibil în umbră. Un oficial universitar din Suedia (IDP scăzut) spunea odată că pentru a-și exercita puterea, se străduia să pară cât mai inofensiv. Liderii își pot îmbrățișa statutul lor neoficial renunțând la simbolurile formale. În Austria (IDP scăzut), premierul Bruno Kreisky era celebru pentru că lua tramvaiul până la serviciu. În 1974, chiar l-am văzut pe primul-ministru al Olandei (IDP scăzut), Joop den Uyl, petrecându-și vacanța într-un camping de motocicliști, în

Portugalia. Astfel de comportamente din partea unor oameni influenți nu și-ar găsi apreciere în țări ca Belgia sau Franța, cu un IDP ridicat.*

Cred că vă puteți lesne imagina ce efect au avut ideile lui Hofstede în industria aviatică. Ce a însemnat, până la urmă, combaterea discursului ocolit și susținerea muncii în echipă? O încercare de desființare a distanței în cabina de pilotaj. Întrebarea lui Hofstede legată de distanță–putere — „Cât de des vi s-a întâmplat să dați peste următoarea problemă: angajați care simt o oarecare temere în a-și exprima punctul de vedere, când acesta cade în dezacord cu cel al managerului?" — a fost tocmai întrebarea pe care au adresat-o experții secunzilor, pe filonul unei bune comunicări între aceștia și căpitani. Și munca lui Hofstede a venit cu ceva nou, ceva la care nu se mai gândise nimeni din lumea aviației până atunci: efortul de convingere a secunzilor să ia atitudine nu poate fi privit decât în contextul indexului cultural distanță–putere.

Cam la asta se referea Ratwatte atunci când a spus că niciun pilot american nu s-ar fi lăsat redus la tăcere de operatorii de control de pe Kennedy. Cultura americană este, prin definiție, o cultură cu un index distanță–putere scăzut. Când se precipită lucrurile, americanii își iau în brațe *americanismul*, acest americanism traducându-se prin perceperea operatorului de la Turnul de Control ca pe un egal. Dar care să fie țara situată la polul opus? Columbia.

---

* Similar, Hofstede face referire la un studiu condus cu câțiva ani în urmă, care încerca o paralelă între fabricile germane și cele franceze din același sector industrial, comparabile ca putere economică. Fabricile franceze aveau, în medie, 26 de procente din angajați în management și alte posturi speciale; cele germane, numai 16 procente. Mai mult, francezii își plăteau managerii de vârf substanțial mai bine decât germanii. Ce ar trebui să înțelegem din această paralelă, subliniază Hofstede, este diferența atitudinal-culturală raportată la scara ierarhică. Francezii au un index distanță–putere de două ori mai mare decât germanii. Ei promovează și susțin efectiv ordinea ierarhică la un nivel total străin germanilor.

Pe fondul accidentului Avianca, psihologul Robert Helmreich, a cărui contribuție în explicarea rolului culturii în comportamentul piloților nu poate fi contestată de nimeni, a scris o analiză extraordinară pe baza accidentului, în care susține că nu putem privi atitudinea lui Klotz decât prin prisma naționalității sale, impasul din acea zi neputând fi asociat decât cu cineva cu un respect adânc și ferm pentru autoritate. Helmreich scrie:

> Gradul de distanțare al columbienilor față de putere ar fi putut da naștere unei stări de frustrare în ceea ce-l privește pe secund, întrucât căpitanul nu a reușit să lase impresia că este stăpân pe deciziile sale (cu toate că poate nu era chiar autocrat), trăsătură caracteristică unei astfel de culturi. Poate că secunzii au așteptat mult și bine o decizie limpede din partea căpitanului, însă ei tot nu ar fi fost în stare să vină cu o alternativă.

Klotz se vede pe sine ca pe un subordonat. Nu ține de el să salveze ziua. Asta e treaba căpitanului — iar acesta e extenuat și nu dă semne de participare. Apoi intervine atitudinea autoritară a operatorilor de la Turnul de Control. Klotz se străduiește să le spună că sunt în mare impas. Numai că folosește propriul limbaj cultural, vorbind din poziția subordonatului. Operatorii, însă, nu sunt columbieni. Sunt neworkezi cu un grad distanță–putere scăzut. Aceștia nu văd nicio discrepanță ierarhică între ei și piloți, iar pentru ei, acest limbaj ocolit nu înseamnă că interlocutorul i se adresează unui superior cu deferența cuvenită. Nu, *înseamnă că la bordul avionului totul merge șnur*.

Există, în corpul înregistrării, un punct în care deficiența culturală de comunicare între operatorii de control și secund devine atât de evidentă, încât pare aproape dureros de citit. E ultimul schimb de replici între echipajul avionului și cei de la Turnul de Control, cu numai câteva minute înainte de prăbușire. Klotz tocmai spusese „Cred că da. Mii

de mulţumiri" după întrebarea operatorului privind situaţia combustibilului. Căpitanul Caviedes se întoarce atunci către Klotz.

CAVIEDES: Ce spun?
KLOTZ: Omul e nervos.

Nervos! Klotz e lezat în demnitatea sa! Sunt în pragul unei catastrofe. Dar el nu poate scăpa de dinamica dictată de cultura sa, care implică un respect clasic pentru superiori. În mintea sa, el a încercat şi a şi dat greş să-şi exprime păsul, singura concluzie imaginabilă fiind aceea că nu a făcut decât să-şi ofenseze superiorii de la Turnul de Control.

După accidentul de pe Kennedy, managementul Avianca a făcut o scurtă trecere în revistă a evenimentelor. Compania tocmai înregistrase patru accidente consecutive — Barranquilla, Cucuta, Madrid şi New York —, iar toate cele patru cazuri, a conchis conducerea, „au presupus condiţii perfecte de funcţionare a navelor, echipaje de zbor în formă fizică excelentă şi considerate peste medie ca aptitudini de zbor, dar accidentele *tot nu au putut fi evitate.*"

La accidentul de la Madrid, continuă raportul, copilotul a încercat să-i spună căpitanului cât de gravă era situaţia:

Copilotul avea dreptate. Dar au murit cu toţii, întrucât... atunci când copilotul punea întrebări, sugestiile implicite nu aveau pic de tărie. Tendinţa căpitanului era să-l ignore complet. Probabil copilotul nu dorea să pară insubordonat, punând la îndoială judecata căpitanului, sau poate că nu dorea să pice de prost, binecunoscută fiind experienţa pe care o avea pilotul. Totuşi, ar fi trebuit să-şi susţină opiniile cu mai multă tărie...

Capacitatea noastră de a reuşi în ceea ce facem este legată strâns de locul din care ne tragem, iar a fi un bun pilot şi a proveni dintr-o cultură cu un index ridicat distanţă–putere e

o combinație rară. Sub nicio formă Columbia nu are cel mai ridicat IDP. Helmreich, împreună cu un alt savant, Ashleigh Merritt, au măsurat cândva IDP-ul piloților din toate colțurile lumii. Se pare că pe primul loc s-a situat Brazilia. Pe doi, Coreea de Sud.*

II.

Comitetul Național pentru Siguranța Transporturilor, agenția americană responsabilă cu investigarea accidentelor aviatice, are sediul într-o clădire de birouri înghesuite, de prin anii '70, pe malul Potomacului în Washington, DC. De-o parte și de alta a coridoarelor nesfârșite din agenție se află laboratoare pline cu fierăraie rămasă în urma accidentelor aviatice: un element zdrobit dintr-o turbină de motor, o piesă defectă dintr-un rotor de elicopter. Pe un raft, într-unul dintre laboratoare, se află o înregistrare cu vocile din cabină și cu informațiile aferente — așa-zisa cutie neagră — rămasă de la prăbușirea catastrofală a zborului Valujet în Florida, 1996, soldată cu 110 morți. Înregistrarea este păstrată într-un recipient acoperit de dimensiuni nu prea mari, din oțel gros durificat, cu un orifi-

* Avem aici piloții cu cele mai mari IDP-uri, pe țări. În cazul în care comparați această listă cu cea a accidentelor aviatice, pe țări, veți constata că sunt destul de asemănătoare.

1. Brazilia
2. Coreea de Sud
3. Maroc
4. Mexic
5. Filipine

De partea cealaltă, avem piloții cu cel mai mic IDP, pe țări:

1. Statele Unite
2. Irlanda
3. Africa de Sud
4. Australia
5. Noua Zeelandă

ciu crestat la un capăt, ca și cum cineva — sau, mai bine zis, ceva — ar fi introdus un drug de metal în el cu o forță incredibilă. Unii dintre cei de la CNST sunt anchetatori și ingineri, care reconstituie accidentele din dovezile fizice. Alții sunt piloți. Cu toate astea, un număr surprinzător de mare sunt psihologi, a căror treabă e să asculte înregistrările din cabină și să reconstituie ceea ce a spus și făcut echipajul de zbor în minutele premergătoare prăbușirii avionului. Unul dintre specialiștii-coordonatori în cutii negre de la CNST este un doctor în psihologie deșirat, în jur de vreo cincizeci de ani, numit Malcolm Brenner, unul dintre cei care au anchetat cazul prăbușirii avionului de la Korean Air în Guam.

„În mod normal, nu e nimic special la o aterizare pe Guam", începe Brenner. Aeroportul din Guam are ceea ce se cheamă un far de aterizare, un fascicul gigantic de lumină orientat către cer, care îl ghidează pe pilot înspre pistă. Numai că în acea seară farul nu funcționa. „Avea unele defecțiuni", mai spune Brenner. „Fusese trimis pe o altă insulă pentru reparații. Așa că cei din aer primiseră semnale că farul nu funcționa".

Privit în ansamblu, acest lucru nu ar fi trebuit să pună probleme. În luna în care farul era în reparații s-au înregistrat în jur de o mie cinci sute de aterizări reușite pe aeroportul din Guam. Mai era un mic amănunt — un inconvenient, mai exact —, care făcea puțin mai dificilă aterizarea unui avion.

„A doua complicație era vremea", continuă Brenner. „De regulă, în Pacificul de Sud îți parvin un soi de rapoarte meteorologice. Însă dispar la fel de repede cum au apărut. Nu prea ai parte de furtuni. E un paradis tropical. Însă în acea noapte, se pare că existau mici câmpuri atmosferice și s-a întâmplat ca avionul să intre într-unul din acestea, la numai câteva mile distanță de aeroport. Prin urmare, căpitanul trebuia să știe precis ce procedură trebuie să urmez pentru aterizare. Ei bine, au primit permisiunea pentru ceea ce se cheamă o aterizare VOR/DME. E destul de complicat. De fapt, e o pacoste. E nevoie de o coordonare serioasă. Trebuie să cobori gradat. Dar

atunci, se pare, căpitanul zărește de la mile depărtare luminile de pe Guam. Așa că se liniștește. Și spune: «O să încercăm o aterizare deschisă»."

VOR este un turn care transmite un semnal ce le permite piloților să-și calculeze altitudinea, pe măsură ce se apropie de un aeroport. E precursorul farului de aterizare. Căpitanul se gândea să se servească de VOR pentru a aduce avionul cât mai aproape, apoi, odată ce putea vedea luminile de pe pistă, să aterizeze avionul vizual. Părea totul în regulă. Piloții fac acest lucru mai mereu. Dar de fiecare dată când un pilot se hotărăște asupra unui plan de aterizare, se presupune că are și unul de rezervă, în cazul în care ar interveni ceva neprevăzut. Căpitanul nostru nu avea unul.

„Ar fi trebuit să se coordoneze. Căpitanul ar fi trebuit să fie ținut la curent cu pașii de coborâre [DME]", adaugă Brenner. „Numai că nu se aude nimic despre asta. Pretutindeni sunt câmpuri atmosferice rău prevestitoare, iar căpitanul pare că nu face altceva decât să presupună că va ieși la un moment dat din nori și va putea vedea aeroportul, iar dacă nu o va face până la maximum cinci sute șaizeci de picioare de la sol, va încerca pur și simplu o nouă aterizare. Mda, să zicem că ar merge, numai că e o mică problemă. VOR-ul pe care și-a bazat calculele nu este pe aeroport. E la două-virgulă-cinci mile depărtare, pe Nimitz Hill. Nu e singurul aeroport de pe glob unde se întâmplă așa ceva. Uneori te poți ghida după VOR și ajungi exact la aeroport. În cazul de față, dacă o faci, ajungi exact pe Nimitz Hill."

Pilotul știa cum stau lucrurile cu VOR-ul. Era menționat limpede pe hârtiile din dotare. Mai zburase de opt ori la Guam, lucru specificat în scurtul interviu dinaintea decolării. Încă o dată însă, să nu uităm că era unu dimineața, iar el era în picioare de la 6 a.m., ziua precedentă.

„Noi credem că oboseala a avut un rol major", mai spune Brenner. „Vorbim de o cursă contra fusului orar. Urci la bordul avionului și îl pilotezi până la destinație, unde ajungi la unu dimineața, după timpul coreean. Ulterior stai câteva ore

la sol și o iei de la capăt imediat ce răsare soarele. Căpitanul făcuse același traseu cu o lună în urmă. Atunci, dormise pe locurile de la clasa întâi. Acum pilotează avionul și mărturisește că e peste măsură de obosit."

Așa că iată-le, cele trei semnale clasice pentru un accident aviatic, prezente și în cazul zborului Avianca 052: o defecțiune tehnică minoră; vreme rea; și un pilot obosit. Separat, niciunul dintre acestea nu ar avea substanța necesară provocării unei prăbușiri. Însă combinate, pun în alertă întreg echipajul de zbor. Și tocmai aici a intervenit neșansa pentru zborul Korean Air 801.

12.

Avem mai jos o copie de pe înregistrarea cu ultimele treizeci de minute ale zborului KAL 801: începe cu căpitanul care acuză o oboseală copleșitoare.

0120:01. CĂPITANUL: Dacă acest tur-retur se întinde dincolo de nouă ore, poate ne iese și nouă ceva. La opt ore, nimic. Opt ore nu ajută defel... Ne fac să muncim până la epuizare, da, până la epuizare. Probabil că astfel... cheltuielile hoteliere sunt mai reduse pentru echipajul de zbor, și orele de zbor maximizate. În orice caz, ne fac să muncim... până la epuizare.

Se aude foiala provocată de o răsucire în scaun. Trece cam un minut.

0121:13. CĂPITANUL: Ei... somnoros ... nevoie mare. [cuvinte neinteligibile]

SECUNDUL: Desigur.

Apoi urmează poate unul dintre cele mai importante momente ale zborului. Secundul se hotărăște să ia poziție:

SECUNDUL: Nu vi se pare că plouă mai mult? Aici, în zona aceasta?

Pesemne că s-a gândit îndelung înainte de a face respectiva remarcă. Nu se poate spune că exista un spirit de colegialitate în cabina lui Suren Ratwatte. În rândul echipajelor de zbor de la Korean Air, pe parcursul unui popas, se așteaptă de la ofițerii cei noi să îi pregătească o gustare căpitanului ori chiar să-i ofere diverse daruri. După spusele unui fost pilot la Korean Air, în majoritatea cabinelor din avioanele companiei, „căpitanul e la comandă și face orice dorește, când dorește, cum dorește, iar toți ceilalți se supun și nu vin cu obiecții". În raportul Delta despre Korean Air postat anonim pe internet, unul dintre utilizatori relatează o istorisire legată de un zbor al Korean Air, insistând pe imaginea secundului care devenise atât de confuz după discuțiile cu Turnul de Control, încât a orientat avionul pe niște coordonate greșite. „Inginerul de zbor a sesizat că ceva nu era în regulă, însă nu a făcut nimic în această privință... În ciuda condițiilor de vizibilitate [bune], echipajul nu a realizat că menținerea direcției îi ducea undeva departe de aeroport." Până la urmă, radarul navei a înregistrat eroarea, moment în care intervine fraza-cheie: „Căpitanul îi dă secundului un cot, trăgându-l la răspundere pentru eroare."

Îi dă secundului un cot?

Când cei trei piloți s-au întâlnit în seara aceea la Kimpo pentru pregătirile de zbor, secundul și inginerul s-au înclinat în fața căpitanului. Până și mâinile le tremurau. *„Cheo eom boeb seom ni da"*, ar fi spus copilotul, respectuos. „Mă bucur să vă cunosc." Limbajul coreean are nu mai puțin de șase niveluri diferite de adresare, în funcție de relația care se stabilește între interlocutori: respect formal, respect neformal, neutru, familiar, intim și deschis. Secundul nu ar fi mers, sub nicio formă, pe vreuna dintre variantele intime ori familiare, adresându-i-se căpitanului. Vorbim de o cultură în care se pune mare preț pe statutul a doi oameni într-o conversație.

Lingvistul coreean Ho-min Sohn scrie:

> La servirea unei mese, o persoană de rang mai mic trebuie să aștepte ca persoana de rang mai înalt să se așeze la masă și să înceapă a mânca, în timp ce reversul nu se aplică niciodată; iarăși, nu se fumează în prezența unui superior; când se servește ceva de băut, subordonatul își ascunde paharul și se întoarce; ...la salutarea unui superior (nu și în cazul unui subordonat), un coreean trebuie să se încline; un coreean trebuie să se ridice în momentul în care apare un superior, neavând voie să treacă prin fața acestuia. Toate comportamentele și acțiunile sociale sunt conduse după această ierarhie seniorială; cum spune și zicala, *chanmul to wi alay ka issta*, e nevoie de ordine și când bei apă

Prin urmare, când secundul spune, „Nu vi se pare că plouă mai mult? Aici, în zona aceasta?", știm ce vrea să spună: *Căpitane. Ai optat pentru o aterizare deschisă, fără vreun plan de rezervă, iar afară e o vreme teribilă. Poate că tu crezi că vom ieși din nori la timp să vedem pista. Dar dacă nu va fi așa? Cerul e mai negru ca dracul, plouă cu găleata, și farul s-a găsit să nu funcționeze.*

Numai că nu poate spune asta. Se mulțumește cu o sugestie, fiind convins că ar da dovadă de lipsă de respect spunând mai multe în fața unui superior. E clar că nu va mai pomeni nimic de starea îngrijorătoare a vremii.

În momentul imediat următor, avionul iese din nori, iar piloții zăresc luminițe în zare.

„E Guam?" întreabă inginerul de zbor. Apoi, după o mică pauză, spune, „Guam e, da, Guam."

Căpitanul murmură. „Bun!"

Dar nimic nu e bun. E doar o iluzie. Au ieșit din nori doar pentru o clipă. Dar sunt încă la douăzeci de mile de aeroport și mai au serios de luptat cu vremea potrivnică. Inginerul știe foarte bine cum stau lucrurile, căci el e responsabil cu urmărirea modificărilor stării vremii, așa că se decide să spună ceva.

„Domnule căpitan, radarul climatic ne-a fost de mare ajutor," spune el.

Radarul climatic ne-a fost de mare ajutor? O a doua sugestie venită din partea echipajului de bord. Inginerul vrea să spună cam ce a spus și secundul. *E o noapte în care poți ateriza avionul numai pe baza reflexelor. Iată ce ne spune radarul climatic: nu ne așteaptă nimic bun.*

Pentru un occidental, ar părea destul de ciudat că inginerul de zbor nu insistă pe acest subiect. Comunicarea occidentală dispune de ceea ce lingviștii numesc „orientare a transmițătorului" — ceea ce înseamnă că se consideră că ține de vorbitor să comunice faptele limpede și răspicat. Chiar în cazul tragicului accident de la Air Florida, când secundul nu face decât să bată apropouri cu privire la pericolul reprezentat de gheață, măcar o face de *patru* ori, încercând diverse abordări, doar-doar se va face înțeles. Tot ce se poate ca el să fi fost reținut de gradul distanță–putere dintre el și căpitan, însă e clar că opera într-un context cultural occidental, care statuează că nașterea unei confuzii ține în totalitate de cel care transmite informația.

Dar Coreea, ca și majoritatea țărilor asiatice, e orientată către latura receptorului. Așadar, *ascultătorul* e cel de care ține calitatea mesajului. În mintea sa, inginerul spusese deja prea multe.

Sohn prezintă conversația de mai jos ca pe o ilustrare a unui schimb de replici între un angajat (Dl Kim) și șeful lui, manager de departament (*kwacang*).

KWACANG: E cam rece și mi s-a făcut foame.

[ÎNSEMNÂND: Ce-ai zice să cumperi ceva de băut și o gustare, ceva?]

DL. KIM: Ce spuneți de un lichior?

[ÎNSEMNÂND: Dau eu un rând, n-am încotro.]

KWACANG: Nu, nu. Lasă.

[ÎNSEMNÂND: Desigur că mă tentează, numai repetă oferta odată.]

DL. KIM: Sunt sigur că vă e foame. Nu mergem să mâncăm ceva în oraș?

[ÎNSEMNÂND: Insist să fac cinste.]

KWACANG: Crezi că e o idee bună?

[ÎNSEMNÂND: S-a făcut.]

E ceva minunat în subtilitățile acestei conversații, în atenția pe care fiecare interlocutor trebuie să o acorde motivațiilor și dorințelor celuilalt. E un schimb civilizat de replici, în adevăratul sens al cuvântului: nu lasă loc de indolență sau indiferență.

Însă o comunicare cu un grad înalt distanță–putere dă randament numai atunci când ascultătorul este capabil de atenție maximă și numai atunci când cele două persoane implicate nu sunt presate de timp, tocmai pentru a putea descoperi subtilitățile din spusele interlocutorului. Total nerecomandată în carlinga unui avion, pe o noapte cu furtună și cu un pilot extenuat, care încearcă să aterizeze pe un aeroport fără far de aterizare.

13.

În 2000, cei de la Korean Air au luat poziție, cooptând pe cineva din concurență, mai precis de la Delta Air Lines, un anumit David Greenberg, care să preia operațiunile de zbor.

Primul lucru pe care l-a făcut Greenberg ar putea părea ciudat cuiva care nu cunoaște originea problemelor celor de la Korean Air. El a evaluat capacitatea fiecărui echipaj de zbor de a vorbi engleza. „Unii erau în regulă, alții nu prea", își aduce el aminte. „Așa că am pus pe picioare un program care să asiste și să îmbunătățească competențele de limbă engleză ale aviatorilor. Apoi, a apelat la serviciile unei firme occidentale — o filială a Boeing, numită Alteon — pentru a prelua programele de pregătire și instruire ale companiei. „Alteon se

ocupa de programele lor de instruire în engleză", spune Greenberg. „Ei nu vorbeau coreeana." Principiul lui Greenberg era unul simplu. Se știa că limba oficială de la Korean Air era engleza, așa că trebuia să o vorbești fluent dacă voiai să rămâi la ei. „Dar asta nu a însemnat o epurare", mai spune el. „Cu toții beneficiau de aceeași șansă, iar aceia care vedeau o provocare în asta aveau cale liberă să plece și să studieze pe cont propriu. Însă limba era filtrul. Nu-mi aduc aminte să fi fost concediat careva pe motiv de incompetență de pilotaj."

Raționamentul lui Greenberg era acela că engleza este limba aviației. În carlingă, piloții încercau să deslușească rapoartele periodice, care erau, desigur, în engleză. Comunicațiile cu Turnurile de Control de pretutindeni se fac, de asemenea, în engleză.

„Dacă încerci să aterizezi pe JFK la oră de vârf, e scoasă din calcul orice formă de comunicare nonverbală", adaugă Greenberg. „Sunt doar oameni care vorbesc cu alți oameni, așa că trebuie să fii al naibii de sigur că înțelegi ce se petrece acolo. Cineva ar putea spune ce nevoie mai au doi coreeni, umăr la umăr, să mai vorbească în engleză? Dar dacă se întreabă unul pe altul ce au spus tipii de afară, în engleză, atunci avem o problemă."

Greenberg a vrut să le ofere piloților săi o identitate secundară. Problema lor era că nu se puteau desprinde de rolurile dictate de apăsătoarea lor moștenire culturală. Aveau nevoie de o oportunitate pentru a se detașa de această povară, în momentul în care intrau în carlingă, oportunitate întruchipată chiar de limbaj. În engleză, ar fi scăpat de gradele precis conturate din ierarhia coreeană: respect formal, respect neformal, neutru, familiar, intim și deschis. În loc de toate astea, piloții puteau avea acces la un limbaj cu o moștenire culturală total diferită.

Cea mai importantă latură a reformei lui Greenberg, totuși, este ceea ce nu a făcut. Nu a căzut pradă disperării. Nu a concediat toți piloții coreeni pentru a o lua de la capăt cu piloți

cu un index cultural distanță–putere scăzut. Știa, fără îndoială, că moștenirile culturale joacă un rol însemnat — că sunt puternice și expansibile și că persistă în timp, chiar dacă aparent dispare utilitatea inițială. Numai că el nu a considerat că aceste moșteniri sunt o parte inseparabilă a noastră. El mergea pe ideea că, de vreme ce coreenii își privesc obiectiv originea și sunt dispuși să se confrunte cu acele aspecte moștenite ce nu dau bine în lumea aviației, pot face o schimbare. El le-a oferit piloților săi ceva de care au beneficiat cu toții, de la hocheiști și magnați software până la avocați de renume, în ascensiunea lor către succes: o oportunitate de a îmbina fondul personal cu munca lor.

După ce a plecat de la Korean Air, Greenberg a ajutat la fondarea unei companii comerciale aeriene numite Cargo 360, și a luat cu el un număr de piloți coreeni. Toți erau ingineri de zbor, pe locul trei, după căpitan și secund, în ierarhia strictă de la originala Korean Air. „Erau oameni care lucraseră în vechiul mediu de la Korean Air vreme de cincisprezece până la optsprezece ani", spune el. „Se obișnuiseră cu acel rol servil. Erau la baza podiumului. I-am reinstruit și i-am plasat în echipaje de zbor occidentale. Un adevărat succes. Cu toții și-au schimbat stilul. Au luat atitudine. Și-au revendicat partea leului. Nu mai așteptau, ca până acum, să primească directive de la unul-altul. Vorbim de oameni maturi, în jur de cincizeci de ani, cu istorie într-un anumit context, care au fost reinstruiți, și acum își fac treaba cu succes într-o cabină occidentală de avion. I-am luat din mijlocul culturii lor și i-am re-format."

Un exemplu cât se poate de potrivit. Dacă înțelegi ce înseamnă cu adevărat să fii un bun pilot — dacă înțelegi ce rol joacă istoria și cultura și lumea dinafară în atingerea succesului de carieră —, nu îți mai dai cu pumnii în cap a disperare la o companie aeriană unde piloții izbesc avioanele de stânci. Avem darul de a scoate ceva și din piatră-seacă.

Dar, pentru început, trebuie să fim sinceri cu privire la un subiect ignorat de noi toți, de prea multe ori. În 1994, când

Boeing a făcut pentru prima dată publice informații de securitate ale curselor aeriene, indicând o corelație clară între accidentele aviatice dintr-o țară și corespondentul statistic al țării respective în „Dimensiunile lui Hofstede", cercetătorii care lucrau pentru companie și-au legat, pur și simplu, mâinile la spate, pentru a nu ofensa pe cineva. „Nu spunem că ar fi ceva aici, însă e clar că e ceva acolo", iată modul în care inginerul-șef în securitate de la Boeing pune problema. De ce trebuie să fim atât de lingavi? De ce ni se pare atât de greu de acceptat faptul că fiecare dintre noi provine dintr-o cultură cu propria ei doză de puncte forte și slăbiciuni, tendințe și predispoziții? Cine suntem și de unde suntem merg mână în mână — iar când ignorăm această realitate, apar accidentele.

14.

Înapoi în carlingă.

„Domnule căpitan, radarul climatic ne-a fost de mare ajutor." Acum nu mai auzi așa ceva. Numai că vorbim de 1997, pe vremea când Korean Air încă nu trata cu prea mare seriozitate problema distanță–putere. Căpitanul era obosit, iar avertizările inginerului i-au intrat pe o ureche și i-au ieșit pe cealaltă.

„Da", spune căpitanul drept răspuns. „Sunt de mare ajutor." Se vede că e cu mintea aiurea.

Avionul zboară către turnul VOR, iar acesta este plasat în coasta unui munte. Vremea este tot închisă. Așa că piloții nu văd nimic în față. Căpitanul coboară trenul de aterizare și extinde flapsurile.

La ora 1:41:48, căpitanul spune „Ștergătoarele", iar inginerul de zbor activează ștergătoarele. Ploua cu găleata.

La ora 1:41:59, secundul întreabă, „Nu avem contact vizual?" Vorbea de pista de aterizare. Nu reușește să o vadă. De ceva vreme, îl încearcă un sentiment de cădere abisală. O se-

cundă mai târziu, Ground Proximity Warning System anunță, electronic, „Cinci sute [de picioare]." Avionul se afla la cinci sute de picioare de sol. În cazul de față, Nimitz Hill. Însă echipajul e destul de încurcat, întrucât ei cred că e vorba de pista de aterizare, dar cum se poate așa ceva, de vreme ce nu e vizibilă? Inginerul de zbor spune, „Ei?" pe un ton complet uimit. Gândiți-vă la furia ce i-a cuprins pe toți, chinuindu-se să-și dea seama dacă poziția avionului corespundea cu coordonatele afișate de aparate.

La ora 1:42:19, secundul spune „Aterizare nereușită." A reușit, până la urmă, să treacă de la sugestie la o declarație pe proprie răspundere: vrea să renunțe la aterizare. Mai târziu, la momentul investigării prăbușirii avionului, s-a constatat că ar fi fost timp să ridice avionul și să evite ciocnirea cu Nimitz Hill, dacă ar fi preluat comanda avionului chiar în acel moment. Pentru asta se presupune că sunt antrenați secunzii, atunci când consideră că deciziile căpitanului pun în pericol siguranța vieților celor de la bordul avionului. Însă una e să înveți așa ceva în sala de clasă, și alta să fii pus în fața faptului împlinit, sus în aer, având în față pe cineva care te poate înghionti pe loc dacă o dai în bară.

1:42:20. SECUNDUL: Nu avem contact vizual.

Văzând moartea cu ochii, și secundul, și inginerul de zbor au prins curaj să vorbească. Îi spun căpitanului să încadreze nava într-un cerc larg, să tragă de manșă și să încerce o nouă aterizare. Doar că e cam târziu.

1:42:21. SECUNDUL: Nu avem contact vizual, aterizare nereușită.

1:42:22. INGINERUL DE ZBOR: Manevră de ocolire.

1:42:23. CĂPITANUL: Manevră de ocolire.

1:42:24:05. GROUND PROXIMITY WARNING SYSTEM (GPWS): O sută.

1:42:24: 84. GPWS: Cincizeci.
1:42:25:19. GPWS: Patruzeci.
1:42:25:50 GPWS: Treizeci.
1:42:25:78. GPWS: Douăzeci.
1:42:25:78. [zgomotul provocat de impactul inițial]
1:42:28:65. [ton]
1:42:28:91. [gemete]
1:42:30:54. [ton]

SFÂRȘITUL ÎNREGISTRĂRII

8 | Câmpuri de orez și teste de matematică

„Nu există om care să se trezească înainte de răsărit, trei sute șaizeci de zile pe an, și să nu reușească să-și îmbogățească familia."

1.

Calea către nucleul industrial din Sudul Chinei trece prin întinsele ținuturi verzi ale Deltei Yue Jiang-ului (Râul Perlei). Pământul e acoperit de o ceață densă, fumurie. Străzile sunt ticsite cu remorci de tractoare. Peisajul este întrerupt din loc în loc de cabluri de înaltă tensiune. Fabrici care produc camere de luat vederi, computere, ceasuri, umbrele și tricouri stau înghesuite la grămadă cu clădiri de apartamente și câmpuri de bananieri și mango, trestie-de-zahăr, papaya și ananas, care merg la export. Sunt extrem de puține regiunile din lume care s-au schimbat atât de radical într-un timp atât de scurt. Cu o generație în urmă, cerurile erau senine și drumul era o autostradă cu două benzi. Iar cu două generații în urmă, cât cuprindeai cu privirea, nu dădeai peste altceva în afara lanurilor de orez.

La două ore de mers, către izvorul Râului Perlei, e poziționat orașul Guangzhou, iar pretutindeni în zonă încă se mai pot găsi reminiscențele vechii civilizații chineze. Peisajul devine mirific, culmi șerpuitoare cu stânci calcaroase în relief tăindu-și drum către poalele Munților Nan Ling. Din loc în loc se pot zări tradiționalele colibe din chirpici ale localnicilor. În orașele mai mici, sunt organizate târguri deschise: găini și gâște în coșulețe din bambus, legume aranjate pe categorii, platouri cu hălci de porc, mănunchiuri mari de tutun. Și pretutindeni, orez cât vezi cu ochii, pe distanțe de mile și mile. Iarna, câmpurile cultivate cu orez sunt us-

cate și presărate cu floarea de sămânță rămasă de la recolta precedentă. După ce se face însămânțarea primăvara, odată cu pornirea vânturilor umede, câmpurile se îmbracă într-un verde de basm, și până la prima strângere a recoltei, când grânele se înalță în capătul tulpinilor, pământul se transformă într-o mare nesfârșită de galben.

Orezul e cultivat în China de mii de ani. De aici s-au răspândit tehnicile de cultivare a orezului și în Asia de Est — Japonia, Coreea, Singapore și Taiwan. An de an, din timpuri imemorabile, fermieri de pe întregul cuprins al Asiei au mers pe același sistem ciclic, elaborat.

Câmpurile de orez sunt „construite", nu „nivelate", cum se întâmplă de regulă cu lanurile de grâu. Nu e suficient să îndepărtezi arborii, arbuștii, pietrele și apoi să ari pământul. Câmpurile de orez sunt tăiate în baza muntelui într-o succesiune ordonată de terasamente, ori plantate în zone de câmpie, cu multă apă. O bună irigație este absolut necesară, așa că, în apropierea câmpului, trebuie să existe un sistem bine structurat de mici șanturi de scurgere. E nevoie de canale săpate către cea mai apropiată sursă de apă și de trape de închidere a șențuleților, pentru ca volumul de apă să poate fi dirijat corespunzător, evitându-se o eventuală înecare a plantelor.

Mai mult, câmpul în sine trebuie să stea pe un strat de pământ dur; altfel, apa ar putea să se prelingă în sol. Bineînțeles, semințele nu pot fi plantate în pământ tare, așa că peste sol trebuie să urmeze un strat dens dar subțire de nămol. Iar acest strat trebuie să aibă o consistență bine stabilită, pentru o absorbție și o cufundare a plantelor în apă până la nivelul optim. De asemenea, pământul trebuie fertilizat repetat, și așa ajungem la o altă formă de artă. Tradițional, fermierii folosesc „îngrășământ din fecale" (de natură umană) și o combinație de compost ars, mâl de râu, fasole și cânepă — cu mare atenție, căci prea mult îngrășământ, ori cantitatea potrivită aplicată în momentul nepotrivit, poate fi la fel de dăunător ca și prea puțin.

La momentul însămânțării, un fermier chinez are sute de tipuri de orez din care poate alege, fiecare dintre acestea având plusuri și minusuri, de la, să zicem, cantitate și timp de creștere până la rezistență la secetă ori dezvoltare în sol neprielnic. Un fermier poate să planteze și până la o duzină sau mai bine de soiuri simultan, venind cu schimbări de la un sezon la altul, pentru a micșora riscul unei recolte slabe.

El sau ea (sau, mai bine spus, întreaga familie, de când cu transformarea cultivării orezului într-o afacere de familie) trebuie să planteze semințele în răzoare special pregătite. După câteva săptămâni, răsadurile sunt plantate pe câmp, în rânduri spațiate cu grijă, la șase inci distanță unul de altul, cerând o atenție deosebită.

Plivitul se face manual, cu sârg și susținut, pentru că răsadurile pot fi asfixiate ușor de alte plante. Uneori, fiecare mlădiță de orez este curățată separat cu un pieptene de bambus, pentru îndepărtarea insectelor parazite. Deseori, fermierii verifică și reverifică nivelul apei și se asigură că aceasta nu e peste măsură de caldă, vara de regulă. Iar când orezul se coace, fermierii își adună toți prietenii și rudele și, într-o mișcare organizată, îl adună cât de repede posibil, pentru a mai putea prinde o recoltă înainte de venirea iernii.

Micul-dejun în China, cel puțin pentru cei care și-l permit, înseamnă terci de orez — un amestec de orez alb cu salată și pastă de roșioară, servit cu bețe de bambus. La prânz, încă și mai mult orez. Seara, orez cu „glazură". Orezul este ceea ce vinzi la piață pentru a cumpăra alte lucruri indispensabile. Așa se măsurau bunăstarea și condiția socială pe atunci. Și cultivarea orezului îți ocupa cam toată ziua. „Orezul e viața", spune antropologul Gonçalo Santos, care a trăit o vreme într-un sătuc chinezesc din sud. „Fără orez, nu poți supraviețui. Dacă vrei să fii cineva în această parte a Chinei, orezul e cheia. El face pământul să se rotească."

2.

Acum uitați-vă puțin la înșiruirea următoare de cifre: 4, 8, 5, 3, 9, 7, 6. Citiți-le cu voce tare. Apoi, întoarceți-vă privirea și încercați să le memorați timp de douăzeci de secunde, înainte de a le rosti cu voce tare încă o dată.

Dacă vorbiți limba engleză, aveți cam 50% șanse de a vă aminti cifrele perfect. Dacă sunteți chinez, sunt șanse mari să vi le amintiți perfect de fiecare dată. Cum de se întâmplă acest lucru? Păi, ca ființe umane, înmagazinăm cifre într-o secvență de memorie, ce ține cam două secunde. Memorăm cu ușurință cam orice putem spune sau citi în acest interval de două secunde. Iar vorbitorii de chineză prind această listă de cifre — 4, 8, 5, 3, 9, 7, 6 — aproape de fiecare dată, tocmai pentru că, spre deosebire de engleză, limba lor le permite să încadreze cele șapte cifre într-o secvență de două secunde.

Exemplul de față provine din cartea lui Stanislas Dehaene, *The Number Sense* (Simțul Numerelor). Dehaene vine cu următoarea explicație:

> Numerele în chineză sunt extrem de scurte. Majoritatea pot fi rostite în mai puțin de un sfert de secundă (de pildă, 4 este „si" și 7 „qi"). Echivalentele în engleză — „four," „seven" — sunt mai lungi: pronunțarea lor ia cam o treime de secundă. Se pare că diferența de memorare între engleză și chineză se datorează tocmai acestui raport. În limbi ca velșa, araba, chineza, engleza și ebraica, există o corelație reproductibilă între timpul de care e nevoie pentru pronunțarea unui număr în limba respectivă și capacitatea memoriei de scurtă durată a vorbitorilor. În acest sector, premiul pentru maximum de eficacitate merge către dialectul chinez cantonez, atât de succint, încât locuitorii Hong Kong-ului au o secvență meteorică de aproximativ 10 cifre.

Se pare că mai există o diferență și în modul în care sunt construite sistemele de denumire a numerelor, raportat la lim-

bajele occidentale și cele asiatice. În engleză, se spune fourteen, sixteen, seventeen, eighteen și nineteen (paisprezece, șaisprezece, șaptesprezece, optsprezece și nouăsprezece), deci e de presupus că ar trebui să spunem oneteen, twoteen, threeteen și fiveteen (pentru unsprezece, doisprezece, treisprezece și cincisprezece). Numai că nu e așa. Folosim o altă formă: eleven, twelve, thirteen și fifteen. Similar, avem forty și sixty (patruzeci și șaizeci), care seamănă cu rădăcinile de care se leagă — four și six (patru și șase). Dar mai spunem și fifty, thirty și twenty (cincizeci, treizeci și douăzeci), care par să sune ca five și three și two, însă nu prea e așa. Și, din acest motiv, pentru numere dincolo de twenty (douăzeci), punem „decada" înainte și cifra unităților după — twenty-one, twenty-two (douăzeci și unu, douăzeci și doi), iar în ce privește teen-urile, procedăm tocmai invers (fourteen, seventeen, eighteen). Sistemul de numărare în engleză prezintă o multitudine de iregularități. Nu la fel se întâmplă și în China, Japonia și Coreea. Ei au un sistem de numărare logic. Eleven este ten-one (unsprezece este zece-unu). Twelve este ten-two (doisprezece este doi-zece). Twenty-four este two-tens-four (douăzeci și patru este două-zeci-patru) și așa mai departe.

Această diferență se traduce în faptul că, spre deosebire de copiii americani, cei chinezi învață să numere mult mai repede. Copiii chinezi de patru ani știu să numere, în medie, până la patruzeci. Copiii americani de aceeași vârstă știu să numere numai până la cincisprezece, și mare parte din ei nu ajung să numere până la patruzeci înainte de cinci ani. Cu alte cuvinte, până la vârsta de cinci ani, copiii americani au deja un *an* în spatele omologilor lor chinezi, în aptitudinea fundamentală în matematică.

Logica sistemului lor de numărare îi ajută pe copiii asiatici să facă operații de bază, cum ar fi adunarea, mult mai ușor. Puneți un copil vorbitor de engleză de șapte ani să calculeze thirty-seven (treizeci și șapte) plus twenty-two (douăzeci și doi) mintal, și acesta va trebui să transforme cuvintele în nu-

mere (37 + 22). Numai așa poate socoti: 2 plus 7 înseamnă 9, iar 30 plus 20 înseamnă 50, adunate 59. Puneți un copil asiatic să calculeze three-tens-seven (trei-zeci-șapte) plus two-tens-two (două-zeci-doi), și aveți deja în fața ochilor ecuația respectivă. Nu mai e nevoie de nicio traducere în numere: Rezultatul este five-tens-nine (cinci-zeci-nouă).

„Sistemul asiatic de numărare e transparent", spune Karen Fuson, un psiholog de la Northwestern University, care a studiat în amănunt diferențele asiatico-occidentale. „Eu cred că vorbim chiar de o altă perspectivă asupra matematicii în sine. În loc de învățarea pe dinafară, am în față un tipar deductibil. Există un precedent că pot să fac asta. La fracții, spunem three-fifths (trei cincimi). Pentru chinezi asta înseamnă, literal, «avem cinci părți, din care luăm trei». Adică ți se spune conceptual ce este o fracție. Se face diferența între numitor și numărător."

Atât de răspânditele povești cu teroarea care este matematica, în rândul copiilor din Occident, încep cam prin clasele a treia și a patra, iar Fuson susține că, parțial, acest lucru se datorează faptului că matematica pare să nu aibă niciun sens; structura pare încâlcită; regulile de bază par arbitrare și complicate.

De cealaltă parte, copiii asiatici nu văd dracul atât de negru. Ei pot reține mai multe numere și pot face calcule mai rapid, iar modul în care sunt exprimate fracțiile în sistemul lor de numărare corespunde cu definiția efectivă a unei fracții — și poate că asta îi face să fie mai atrași de matematică, și poate că, din moment ce sunt mai atrași de matematică, se străduiesc mai mult să învețe și merg la ore suplimentare de matematică și sunt mai dispuși să-și facă temele, și altele, și altele, într-un gen de cerc virtuos.

Cu alte cuvinte, când vine vorba de matematică, asiaticii dispun de un avantaj înnăscut. Însă acesta e un avantaj mai neobișnuit. Ani buni, elevi din China, Coreea de Sud și Japonia — și copiii imigranților contemporani din aceste țări — i-au depășit în performanțe matematice pe colegii lor occiden-

tali, presupunerea firească fiind aceea că toate au legătură cu o înclinație înnăscută a asiaticilor pentru matematică.*

Psihologul Richard Lynn a mers chiar până la a propune o teorie evoluționistă elaborată, având ca puncte de ancorare Munții Himalaya, vremea extrem de rece, practicile primitive de vânătoare, dimensiunea creierului și articularea vocalelor, totul într-o încercare de a explica de ce asiaticii au IQ-uri mai ridicate.**

Cam așa privim matematica. Dacă cineva e bun la metode de calcul și algebră, gata, dă pe dinafară de deșteptăciune. Însă diferențele între sistemele de numărare din Est și cele din Vest sugerează ceva cu totul distinct — faptul că cineva este bun la matematică își poate avea rădăcinile în *cultura* de grup.

În cazul coreenilor, o astfel de moștenire înrădăcinată în străvechile dimensiuni culturale a influențat negativ meseria modernă de pilotare a unui avion. Aici avem un alt tip de moștenire, una care se dovedește mai mult decât potrivită pentru probele secolului XXI. Moștenirile culturale *au rolul lor*, și odată ce am văzut efectele uimitoare ale unor lucruri de genul distanță–putere și numere care pot fi rostite într-un sfert de secundă/o treime de secundă, e destul de greu să nu ne întrebăm câte alte moșteniri culturale nu au un impact considerabil asupra provocărilor secolului XXI. Ce-ar fi dacă o cultură în care

---

* În cadrul unor teste internaționale de comparare a performanțelor, elevi din Japonia, Coreea de Sud, Hong Kong, Singapore și Taiwan au obținut, cu toții, rezultate îmbucurătoare, ajungând la un nivel de nouăzeci și opt de procente. Statele Unite, Franța, Anglia, Germania și celelalte națiuni capitaliste s-au concentrat undeva în jurul nivelului de douăzeci și șase—trezeci și șase de procente. O diferență uriașă, am putea spune.

** Supoziția lui Lynn cu privire la faptul că asiaticii dispun de un IQ mai ridicat a fost combătută, cu succes, de o serie de alți experți, care au demonstrat că acesta și-a construit argumentul pe probe de IQ luate, total arbitrar, din familii urbane, cu stare materială mai mult decât bună. James Flynn, poate cel mai renumit expert în IQ din lume, a venit cu o altă remarcă fascinantă. IQ-ul asiaticilor, spune el, a fost, istoric vorbind, mai *scăzut* decât cel al albilor, lucru ce înseamnă că excelența acestora în matematică pare paradoxală raportată la IQ-ul lor. Ideea lui Flynn este subliniată în cartea sa, *Asian Americans: Achievement Beyond IQ (1991)* — Americani asiatici: performanță dincolo de IQ.

orezul dictează cursul existenței este, totodată, una care dă performanța în matematică? Ar putea oare câmpurile de orez să facă diferența în sala de clasă?

3.

Cel mai curios lucru legat de un câmp de orez — al cărui farmec nu-l poți pătrunde decât dacă păşeşti în mijlocul lui — este lungimea sa. E *minuscul*. Un câmp de orez tipic nu este mai mare decât o cameră de hotel. O fermă asiatică tipică de orez are două–trei astfel de câmpuri. Un sat din China de cinci sute de oameni are cam 450 de acri, ceea ce în Midwest înseamnă dimensiunile unei ferme obişnuite. La o astfel de scară, cu familii de cinci sau şase membri, care trăiesc într-o fermă cu o suprafață nu mai mare de două camere de hotel, agricultura urmează un cu totul alt curs.

Potrivit tradiției, agricultura occidentală este orientată „mecanic". În Vest, dacă un fermier vrea să dea randament mai bun ori să-şi sporească avutul, apelează la echipament tot mai sofisticat, care-i permite să înlocuiască munca umană cu cea mecanică: o maşină de treierat, o maşină de strâns iarba în baloți, o combină de strângere a recoltei, un tractor. El va curăța un alt câmp şi îşi va extinde terenurile arabile, căci acum tehnologia îi permite să lucreze mai mult pământ fără efort suplimentar. Dar în Japonia sau China fermierii nu au bani să cumpere astfel de echipament — şi, în orice caz, nici nu prea ai de unde lua pământ viran pentru a-l face arabil. Aşadar, cultivatorii de orez pot prospera numai devenind mai deştepți, administrându-şi mai bine timpul şi făcând alegeri mai bune. Antropologul Francesca Bray are o manieră proprie de a prezenta aceste lucruri, pentru ea cultivarea orezului ținând de „abilitate": dacă eşti dispus să pliveşti mai sârguincios şi să te perfecționezi în îngrăşarea pământului, să verifici constant nivelul apei şi să menții concentrația recomandată a

stratului de lut, și să exploatezi fiecare metru pătrat pe care îl ai în folosință, vei avea o recoltă bogată. De-a lungul istoriei, deloc surprinzător, cultivatorii de orez au depus un efort vizibil mai susținut decât orice alți fermieri.

Fraza de mai sus poate părea puțin stranie, pentru că mare parte din noi avem deja o impresie formată despre munca și efortul depuse de înaintașii noștri. Însă lucrurile nu sunt chiar așa de simple. Până la un anumit punct, de pildă, cu toții ne tragem din grupuri de vânători, iar aceste grupuri de vânători, lucru bine știut, aveau un stil de viață destul de lejer. Oamenii tufișurilor !Kung din Deșertul Kalahari, Botswana, unii dintre ultimii practicanți ai acestui mod de viață, își asigură subzistența consumând o gamă bogată de fructe, boabe, rădăcini și nuci — mai ales nuca de mongongo, o sursă de hrană incredibil de consistentă și bogată în proteine, pe care o poți culege de pe jos. Acești oameni nu cultivă nimic, căci tot ce înseamnă cultivare — pregătire, plantare, plivire, strângere, depozitare — înseamnă timp, nu glumă. Nici animale nu cresc. Ocazional, bărbații !Kung vânează, însă o fac mai mult din plăcere. În mare, bărbații și femeile !Kung nu muncesc mai mult de douăsprezece–nouăsprezece ore într-o săptămână, petrecându-și restul timpului dansând, amuzându-se ori vizitându-și prietenii și apropiații. Asta ar însemna, în cel mai bun caz, o mie de ore de muncă într-un an. (Când un om al tufișurilor a fost întrebat odată de ce nu s-au aplecat semenii săi către rosturile câmpenești, a luat o mină mirată și a zis: „De ce să cultivăm pământul, când sunt atâtea ș-atâtea nuci de mongongo în lume?")

Sau gândiți-vă la viața țăranilor din Europa, în secolul al optsprezecelea. Bărbații și femeile de atunci munceau probabil din zori până la amiază, două sute de zile pe an, ceea ce înseamnă cam o mie două sute de ore anual. La strângerea recoltei ori la însămânțarea de primăvară, ziua era mai lungă. Odată cu venirea iernii, mai scurtă. În *The Discovery of France* (Descoperirea Franței), Graham Robb susține că viața țărani-

lor într-o țară ca Franța, chiar și către mijlocul secolului al XIX-lea, era în mare parte o înșiruire de episode scurte de muncă, urmate de perioade lungi de trândăveală.

„Nouăzeci și nouă la sută din totalitatea activităților umane descrise aici și în alte lucrări [ce tratează viața câmpenească din Franța]", scrie el, „au avut loc în intervalul primăvară târzie–toamnă timpurie". În Pirinei și Alpi, sate întregi de oameni hibernau pur și simplu odată cu prima zăpadă, în noiembrie, până în martie sau aprilie. În regiuni mai temperate ale Franței, unde iarna temperaturile scădeau arareori sub nivelul înghețului, lucrurile nu difereau cu nimic. Robb continuă:

> Câmpiile din Flandra erau părăsite cea mai mare parte din an. Un raport oficial despre Nièvre din 1844 descrie mutarea agricultorilor burgunzi, odată ce recolta era strânsă și butucii de viță-de-vie arși: „După reparațiile necesare, acești bărbați viguroși stăteau toată ziua în pat, chircindu-se cât puteau de mult pentru a nu suferi de frig și pentru a mânca mai puțin. Slăbeau voluntar."
>
> Hibernarea umană era o necesitate fizică și, de ce nu, economică. Scăzând rata metabolismului, ei evitau să devasteze proviziile, mânați de foamea oarbă... oamenii hoinăreau și tăiau frunză la câini, până și vara... După revoluție, în Alsacia și Pas-de-Calais, oficialii au venit cu plângeri că producătorii de vinuri și fermierii independenți „se abandonează unei lenevii idioate", în loc să încline către „acțiuni liniștite și așezate productiv" în anotimpul rece.

Ca o paralelă, dacă erai un fermier în China de Sud, nu aveai răgaz să dormi iarna. În scurta pauză marcată de anotimpul uscat, din noiembrie până în februarie, îți ocupai timpul cu tot felul de treburi de gospodărie. Făceai coșuri sau pălării din bambus pentru a le vinde la piață. Reparai micile șanțuri de pe ogor și îți mai cârpeai coliba. Îți trimiteai unul din fii să muncească într-un sat vecin pentru o rudă. Făceai

tofu și terci de fasole uscată, capturai șerpi (o delicatesă) și prindeai insecte. Odată cu lahp cheun („venirea primăverii"), erai înapoi pe ogor odată cu zorii. Munca pe un câmp de orez este de zece, până la douăzeci de ori mai solicitantă decât munca pe un lan de porumb ori grâu, similare ca întindere. După unele estimări, un cultivator de orez din Asia muncește cam *trei mii* de ore într-un an.

4.

Gândiți-vă, numai o clipă, ce ar însemna să fii un cultivator de orez undeva în Delta Yue Jiang-ului. Trei mii de ore pe an reprezintă un număr incredibil de ore petrecute muncind, mai ales dacă asta înseamnă să stai aplecat pe ogor sub soarele dogoritor și să presari semințe sau să plivești un câmp de orez.

Mulțumirea unui cultivator de orez, până la urmă, se regăsește în natura muncii pe care o întreprinde. În mare măsură, totul nu face decât să ne reamintească de munca în industria textilelor depusă de imigranții evrei din New York. Și de aici se desprinde o oarecare notă de *împlinire*. Înainte de toate, în cultivarea de orez există o relație bine definită între muncă și recompensă. Pe măsură ce lucrezi mai susținut un câmp de orez, recolta va fi mai bogată. Apoi, e vorba de complexitatea lucrului în sine. Cultivatorul de orez nu presară pur și simplu semințele primăvara și strânge roadele toamna. El sau ea conduce efectiv o mică afacere, direcționând întreaga putere de muncă a familiei, diminuând gradul de nesiguranță în alegerea semințelor, construind și punând la punct un sistem sofisticat de irigații și coordonând complexul proces al strângerii primei recolte cu pregătirea simultană a celei de-a doua.

Și, cel mai important, e vorba de autonomie. Țăranii europeni munceau în mare parte ca sclavi pentru marii se-

niori latifundiari pe o plată de nimic, propriile destine neaparţinându-le. China şi Japonia însă nu au încurajat niciodată un astfel de sistem feudal opresiv, tocmai pentru că feudalismul nu poate da randament într-o economie a orezului. Cultivarea orezului e mult prea complicată şi elaborată pentru un sistem care are la bază constrângerea fizică a ţăranilor în vederea ieşirii la lucrul câmpului. Până în secolele al XIV-lea şi al XV-lea, seniorii din China Centrală şi de Sud aveau o relaţie de tip mână-liberă cu arendaşii lor: colectau o sumă prestabilită şi îi lăsau pe fermieri să-şi vadă de treabă.

„În ceea ce priveşte cultivarea orezului, nu e vorba doar că ai nevoie de o forţă de muncă fenomenală, ci implică şi un anumit grad de rigurozitate", spune istoricul Kenneth Pomerantz. „Trebuie să pui suflet. E foarte important ca terenul să fie perfect nivelat înainte de irigare. O nivelare aproximativ exactă se traduce în recolte mai sărăcăcioase. E foarte important ca apa să stea în pământ doar atât cât trebuie. Există o mare diferenţă între aranjarea răsadurilor la distanţa potrivită şi împrăştierea acestora. Nu e ca şi cum ai pune porumb în pământ pe la jumătatea lui martie şi, pe măsură ce vin ploi până la sfârşitul lunii, nu ai de ce să-ţi faci griji. Toţi factorii pregătitori suportă un anumit grad de control direct. Iar când ai ceva care cere asemenea grijă, seniorul trebuie să-i ofere fermierului anumite stimulente, cum ar fi, să zicem, dacă recolta e una bogată, fermierul obţine un procent mai mare. Tocmai din acest motiv se merge pe rate fixe, seniorul vine şi spune, indiferent de recoltă, eu trebuie să primesc douăzeci de obroace, iar dacă a fost un an bun, tu iei ce e peste. Un sistem care nu ar da randament practicat în contextul sclaviei sau al muncii pe plată fixă. Pur şi simplu, ar fi prea uşor să uiţi deschisă puţin mai mult portiţa care închide sistemul de irigare, şi poţi să-ţi iei adio de la recoltă."

Istoricul David Arkush a făcut cândva o paralelă între proverbele rusești și cele chinezești din înțelepciunea populară, iar diferențele se dovedesc a fi izbitoare. „Dacă nu e de la Dumnezeu, nu dă rod", spune un proverb rusesc. Genul de fatalism și pesimism tipic pentru un sistem feudal represiv, unde țăranii nu au nici cel mai mic îndemn să creadă în eficacitatea lucrului înfăptuit de ei. De cealaltă parte, scrie Arkush, proverbele chinezești uimesc prin credința că „efortul susținut, planificarea atentă și determinarea ori cooperarea cu un grup restrâns vor da roade în timp."

Mai jos putem vedea câteva zicale de căpătâi ale sărmanilor țărani chinezi, în contextul în care aceștia muncesc trei mii de ore pe an sub dogoarea soarelui și în umiditatea câmpurilor de orez (care, apropo, sunt pline de lipitori):

„Nicio masă fără sânge și sudoare."

„Fermierii nu-și văd capul de treburi; fermierii nu-și văd capul de treburi; dacă nu ar fi așa, de unde ar mai veni grânele pentru a ieși din iarnă?"

„Iarna, pe leneși îi lovește de moarte gerul aspru."

„Nu aștepta să-ți pice hrana din cer, ci dă-le întrebuințare mâinior cu care te-ai născut."

„La ce bun să te întrebi dacă va fi un an bun, când totul ține de munca ta și de îngrășământ?"

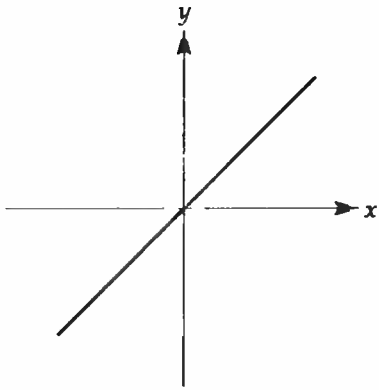
„Dacă muncești din greu, nici pământul nu va fi leneș cu tine."

Și, cea mai grăitoare: „Nu există om care să se trezească înainte de răsărit, trei sute șaizeci de zile pe an, și să nu reușească să-și îmbogățească familia." *Să se trezească înainte de răsărit? 360 de zile pe an?* Pentru semisălbaticii !Kung care adună lipsiți de griji nuci de mongongo toată ziua, sau pentru țăranii francezi care hibernează toată iarna, sau pentru oricine trăiește din altceva decât cultivarea orezului, acest proverb ar fi de neconceput.

Aceasta nu este, desigur, o observație din afară la adresa culturii asiatice. Mergeți în orice campus universitar din Occident și veți vedea că studenții asiatici au o reputație bine conturată, aceea că îi puteți găsi la bibliotecă multă vreme după ce toți ceilalți au plecat. Uneori, cei care provin din această zonă se simt ofensați când se vorbește astfel despre cultura lor, tocmai pentru că ei văd stereotipul ca pe o formă de discreditare. Dar susținerea muncii ar trebui să fie un lucru de toată frumusețea. Practic, fiecare poveste de succes pe care am întâlnit-o până acum în această carte nu face decât să sublinieze ideea de muncă susținută. Bill Gates era dependent de computerul său încă de mic. La fel și Bill Joy. Beatles au susținut spectacole de mii de ore la Hamburg. Joe Flom a stat în penumbră vreme de ani buni, perfecționând arta preluărilor silite de companii, până să-i surâdă norocul. Efortul susținut este caracteristic oamenilor de succes, iar genialitatea culturii dezvoltate în domeniul cultivării orezului stă în faptul că munca le-a oferit câmpenilor arși de soare o cale spre lumină, în ceața nesiguranței și a sărăciei lucii. Această lecție le-a fost de mare ajutor asiaticilor în multe întreprinderi, însă nicăieri la fel de strălucit ca în cazul matematicii.

5.

Cu câțiva ani în urmă, Alan Schoenfeld, un profesor de matematică la Berkeley, a înregistrat pe bandă video o tânără numită Renee încercând să rezolve o problemă de matematică. Renee avea puțin peste douăzeci de ani, un păr lung și negru și ochelari rotunzi argintii. Pe casetă apare jucându-se cu un program software conceput pentru învățarea algebrei. Pe ecran e conturată o axă *x*-*y*. Programul îi cere utilizatorului să tasteze un set de coordonate și apoi trasează automat dreptele corespunzătoare. De exemplu, când Renee a tastat 5 pe axa *y* și 5 pe axa *x*, computerul a făcut asta:



La acest punct, sunt sigur, nu se poate să nu vă amintiți câte ceva din algebra de bază învățată în liceu. Nu vă faceți pobleme însă, nu trebuie să vă amintiți toate amănuntele pentru a înțelege semnificația exemplului de față. De fapt, pe măsură ce o veți asculta pe Renee vorbind în următoarele câteva paragrafe, încercați să nu vă concentrați pe ceea ce spune, ci pe modul în care o spune, în ideea că veți reuși să înțelegeți de ce o face.

Toată ideea programului creat de Schoenfeld era să-i ajute pe studenți să calculeze înclinația rezultantei. Înclinația, sunt sigur că vi-o amintiți (sau, mai bine zis, sunt sigur că nu; și e sigur că eu nu mi-am amintit), înseamnă ordonată pe abscisă. Înclinația rezultantei din exemplul nostru este 1, de vreme ce ordonata este 5 și abscisa 5.

Iat-o deci pe Renee. Stă în fața computerului și se gândește ce numere ar trebui să tasteze pentru a obține o dreaptă verticală, care să pice direct pe axa *y*. Ei bine, cei care își mai amintesc câte ceva din matematica de liceu, știu că așa ceva e imposibil. O dreaptă verticală are o înclinație nedefinită. Ordonata sa este infinită: orice număr pe axa *y* pornește de la zero și merge către infinit. Corespondentul său pe axa *x*, totodată, este zero. Infinit împărțit la zero nu are sens.

Numai că Renee nu realizează că ce vrea ea să facă e practic imposibil. E, mai degrabă, sub influența a ceea ce Schoenfeld numește o „glorioasă interpretare eronată", iar motivul pentru care Schoenfeld prezintă caseta în discuție este acela că vine cu o demonstrație excelentă a rezovării acestei probleme.

Renee era asistentă medicală. Nu o persoană care să fi manifestat un interes deosebit pentru matematică. Însă, cumva, a dat peste acest program, și a rămas impresionată.

„Acum, nu vreau decât să trasez o dreaptă cu ajutorul acestei formule, o dreaptă paralelă cu axa *y*," spune Renee la începutul înregistrării. Schoenfeld stă chiar lângă ea. Se uită la el nerăbdătoare. „Sunt mai bine de cinci ani de când n-am mai făcut așa ceva."

Începe să se joace cu programul, tastând diverse numere.

„Acum, dacă aș putea schimba înclinația rezultantei așa... minus 1... acum nu mai trebuie decât ca linia să fie dreaptă."

Pe măsură ce tastează numere diferite, linia de pe ecran ia diverse forme.

„Ups. Nu e bine."

Pare încurcată.

„Ce încerci să faci?" întreabă Schoenfeld.

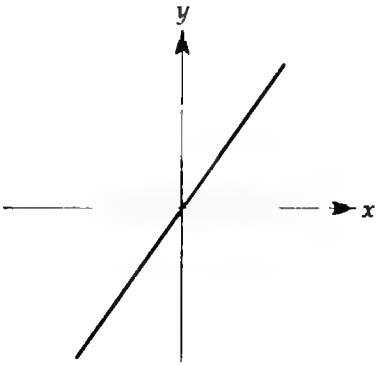
„Vreau să obțin o dreaptă paralelă cu axa *y*. Ce trebuie să mai fac aici? Cred că ar fi bine să modific asta puțin." Arată către coordonată pe axa *y*. „Iată ce am descoperit. Când treci de la 1 la 2, apare o schimbare considerabilă. Dar dacă acum vrei să mergi în sus, trebuie să schimbi tot."

Glorioasă interpretarea eronată a lui Renee. Ea a observat că dând valori mai ridicate coordonatei pe axa *y*, unghiul devine tot mai ascuțit. Așadar, ea consideră că pentru a trasa o dreaptă verticală nu trebuie decât să dea valori cât mai mari coordonatei pe axa *y*.

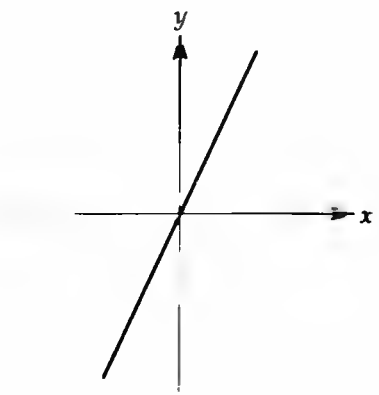
„Cred că 12 sau chiar 13 e la fix. Sau poate 15."

Se încruntă. Bate pasul pe loc. Îi pune întrebări. Schoenfeld o îndrumă cu delicatețe în direcția cea bună. Ea tot încearcă număr după număr.

La un moment dat, tastează 20. Unghiul devine și mai ascuțit.



Tastează 40. Unghiul devine mai ascuțit.



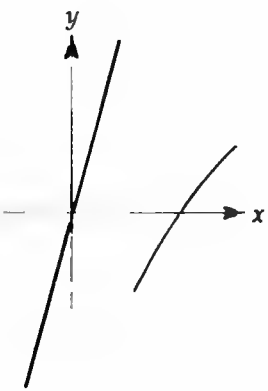
„Observ o legătură. Dar care să fie, nu reușesc deloc să-mi dau seama... Ce-ar fi dacă aș tasta 80? Dacă 40 e la jumătate, 80 ar trebui să pice chiar pe axa *y*. Hai să vedem ce se întâmplă."

Tastează 80. Unghiul e și mai ascuțit. Însă dreapta tot nu e verticală.

„Ahhh. E o infinitate, nu-i așa? Nu va ajunge niciodată acolo." Renee parcă se apropie. Dar apoi revine la eroarea inițială.

„De cât am deci nevoie? 100? De fiecare dată când dublezi numărul, ajungi la jumătatea distanței către axa *y*. Dar nu mai ajunge acolo odată..."

Tastează 100.



„E mai bine. Dar nu suficient."

Începe să gândească cu voce tare. Pare că e pe punctul să descopere ceva. „Să vedem, știam asta cândva, deși... dar... știam asta. O valoare în sus înseamnă aceeași valoare în jos. Tot nu pot să pricep de ce..."

Se oprește, clipind din ochi.

„Nu mai înțeleg nimic. E de zece ori distanța de la unu. Dar eu nu vreau asta..."

Și atunci își dă seama.

„Ah! E orice număr în sus, și zero în jos. E orice număr împărțit la zero!" Deodată se luminează. „O dreaptă verticală înseamnă orice împărțit la zero — adică un număr nedefinit.

Ahhh. Acum înțeleg. Înclinația unei drepte verticale este nedefinită. Ahhhh. Acum are sens. Nu voi uita asta!"

6.

De-a lungul carierei sale, Schoenfeld a înregistrat numeroși studenți lucrând probleme de matematică. Dar caseta cu Renee e una dintre favoritele sale, tocmai pentru că ilustrează atât de minunat ceea ce se presupune că ar fi secretul învățării matematicii. Din momentul în care Renee începe să se joace cu programul software și până ce ajunge să zică „Ahhh. Acum are sens." trec nu mai puțin de *douăzeci și două de minute*. Cam *mult*. „Asta e matematică de clasa a opta", spune Schoenfeld. „Dacă pun un copil de nivel mediu de clasa a opta în locul lui Renee, mă gândesc, după primele câteva încercări ar zice: «Nu înțeleg. Vă rog să-mi explicați»." Schoenfeld a întrebat un grup de elevi de liceu cât le-ar lua să-și dea seama că nu vor putea rezolva niciodată o anumită temă. Răspunsurile variau de la treizeci de secunde la cinci minute, cel mai frecvent fiind de două minute.

Renee insistă însă. Experimentează. Revine asupra acelorași probleme iar și iar. Gândește cu voce tare. Îi tot dă înainte. Pur și simplu nu vrea să renunțe. La un anumit nivel, ea știe că ceva nu e în regulă cu teoria ei de a trasa o dreaptă verticală, și refuză să renunțe până ce nu va obține ce și-a propus.

Renee nu e o inițiată în matematică. Concepte abstracte ca „înclinație a rezultantei" și „nedefinit" nu îi cad tocmai ușor, evident. Însă Schoenfeld e de-a dreptul impresionat de determinarea sa.

„Există o anumită dorință de a înțelege mecanismul matematic ce-i dirijează toate acțiunile", spune Schoenfeld. „Ea nu se mulțumește cu un «Mda, ai dreptate» superficial și merge mai departe. Simte că poate mai mult. Și asta e ceva destul de

rar." A derulat banda și a insistat pe un moment în care Renee a părut realmente surprinsă, văzând ceva pe ecran.

„Priviți", spune el. „Rămâne blocată. Majoritatea studenților ar fi trecut mai departe. Ea însă, s-a gândit: «Asta nu pică pe ce gândesc eu. Nu are niciun sens. Vreau o explicație.» Iar când primește, în sfârșit, explicația, spune: «Mda, merge»."

La Berkeley, Schoenfeld ține un curs despre rezolvarea problemelor de matematică, al cărui scop este, spune el, să-i determine pe studenții lui să se elibereze de metodele închistate de abordare a unei probleme, metode care le-au fost vârâte pe gât în anii premergători facultății. „Iau o problemă pe care nu știu cum să o rezolv", mai afirmă el. „Și le spun studenților: «Veți avea o temă de rezolvat acasă într-un interval de două săptămâni, după care va urma examinarea. Știu bine ce apucături aveți. În prima săptămână nici măcar nu vă veți uita pe ea, lăsând totul pe cea de-a doua, însă vreau să vă avertizez încă de pe acum: dacă veți petrece numai o săptămână aplecați asupra exercițiului, nu veți găsi o rezolvare. Pe de altă parte, dacă începeți să lucrați la proiect chiar în ziua în care primiți lucrarea, vă va încerca o senzație de frustrare. Veți veni la mine și veți spune: «Nu se poate». Iar eu vă voi spune: «Continuați să lucrați și, odată ajunși în săptămâna a doua, veți realiza că ați progresat considerabil»."

De multe ori, noi considerăm că a fi bun la matematică este o abilitate înnăscută. Ori „o" ai, ori n-o ai. Pentru Schoenfeld însă, nu e tocmai o abilitate, cât o *atitudine*. Ajungi să stăpânești matematica doar dacă ești dispus să încerci. Cam asta încearcă Schoenfeld să-i învețe pe studenții săi. Succesul este o funcție a perseverenței, a stăruinței și a predispoziției de a te strădui preț de douăzeci și cinci de minute să înțelegi ceva dintr-un lucru la care majoritatea ar renunța după numai treizeci de secunde. Adunați o mână de tineri ca Renee și puneți-i la un loc într-o clasă, oferindu-le timpul și spațiul pentru a explora de unii singuri hățișurile matematicii, și ați putea ajunge la niște rezultate neașteptate. Sau imaginați-vă o țară în

care determinarea lui Renee să nu fie excepția, ci un atribut cultural, întipărit la fel de adânc ca și cultul onoarei în Platoul Cumberland. Ei bine, am avea o țară care să dea matematicieni de renume.

7.

La fiecare patru ani, un grup internațional de educatori ține un test cuprinzător de matematică și științe naturale pentru elevii din școlile elementare și gimnaziale din toată lumea. E vorba de TIMSS (The International Math and Science Study — Studiul Internațional de Matematici și Științe) — același test pe care l-ați întâlnit și mai devreme, când vorbeam despre diferențele între elevii de clasa a patra născuți aproape de începutul unei vacanțe și cei născuți aproape de sfârșitul acesteia), scopul acestui test fiind acela de a compara realizările pe plan educațional ale unei țări cu ale alteia.

Când elevii stau în băncile lor gata să înceapă testul, află că trebuie să completeze în prealabil și un chestionar. Acesta presupune tot felul de întrebări, cum ar fi care este nivelul educațional al părinților, cum văd ei, copiii, matematica, sau ce fel de prieteni au. Nu e un exercițiu obișnuit. Conține aproximativ 120 de întrebări. De fapt, e atât de tracasant și solicitant, încât mare parte din elevi lasă zece, ori chiar douăzeci de întrebări fără răspuns.

Acum, ajungem la partea interesantă. După cum s-a dovedit, numărul mediu de răspunsuri la acest chestionar variază de la țară la țară. În realitate, e posibil să fie clasificate toate țările participante în funcție de numărul de întrebări din chestionar la care au răspuns respectivii elevi. Acum, ce credeți că se întâmplă în cazul în care comparați clasificările chestionarelor cu rezultatele înregistrate la TIMSS? *Sunt similare.* Cu alte cuvinte, țările ai căror elevi sunt dispuși să se concentreze și să stea în sala de clasă cât mai mult pentru a răspunde la fie-

care întrebare dintr-un chestionar care pare că nu se mai termină sunt aceleași țări ai căror elevi se descurcă cel mai bine la matematică.

Cel care a descoperit acest lucru este un cercetător în educație la University of Pennsylvania, pe nume Erling Boe, și a dat peste el accidental. „A apărut din senin", spune el. Boe nu a putut să-și publice ideile nici măcar într-un jurnal cu profil științific, deoarece, mărturisește el, e pur și simplu cam ciudat. Nu uitați, el nu spune că abilitatea de a termina chestionarul și abilitatea de a excela în teste de matematică sunt corelate. El spune *sunt similare*: comparând cele două clasificări, veți descoperi că sunt identice.

Încercați să priviți lucrurile din altă perspectivă. Imaginați-vă că în fiecare an se ține o Olimpiadă de matematică în câte un oraș cu renume, undeva pe glob. Și fiecare țară din lume își trimite propria echipă de o mie de elevi de clasa a opta. Boe vrea să spună că am putea preconiza destul de exact poziția pe care se va situa fiecare dintre aceste țări la Olimpiada de matematică, *fără a pune măcar o singură întrebare legată de matematică*. Tot ce ar trebui să facem este să le sugerăm o sarcină care să măsoare cumva predispoziția spre efort susținut. De fapt, nu e nevoie să facem nici măcar asta. Ar trebui să putem preconiza care țări sunt cele mai bune la matematică doar urmărind care cultură națională pune cel mai mare accent pe efortul susținut.

Așadar, cine ocupă locurile de vârf pe cele două liste? Răspunsul nu ar trebui să vă surprindă: Singapore, Coreea de Sud, China (Taiwan), Hong Kong și Japonia. Ceea ce au aceste cinci țări în comun este, desigur, faptul că toate sunt culturi modelate în tradiția agriculturii bazate pe cultivarea orezului și a muncii pline de semnificație.*

---

* Două chestiuni. China Continentală nu apare pe această listă pentru că încă nu ia parte la studiul TIMSS. Dar faptul că Taiwan-ul și Hong Kong-ul sunt clasate atât de sus indică faptul că și corpul continental ar înregistra rezultate similare.

Sunt genul de locuri în care, de sute și sute de ani, țărani amărâți, trudind în câmpurile de orez mii de ore pe an, își ghidează activitățile după zicale ca „Nu există om care să se trezească înainte de răsărit, trei sute șaizeci de zile pe an, și să nu reușească să-i asigure o stare familiei sale."*

În al doilea rând, poate de o însemnătate mai mare, ce se întâmplă în nordul Chinei, care nu este o societate mulată pe agricultura cultivării orezului, ci pe tradiționala cultivare de cereale, ca și Europa de Vest? Sunt buni și ei la matematică? Pe scurt, am putea spune că nu știm. Totuși, psihologul James Flynn susține că majoritatea imigranților chinezi care au venit în Vest — cei care se pricep atât de bine la matematică — provin din China de Sud. Studenții chinezi șefi de promoție la MIT se trag, în mare parte, din băștinașii Deltei Yue Jiang-ului (râul Perlei). El mai susține că cei mai slab cotați americani chinezi sunt așa numiții Sze Yap, veniți din extremitățile Deltei, „unde solul este mai puțin fertil și agricultura mai slab reprezentată."

* Se pare că există o literatură de specialitate consistentă care măsoara „perseverența" asiatică. Într-un studiu de caz, Priscilla Blinco le-a dat unor grupuri largi de copii de clasa întâi, americani și japonezi, un test extrem de dificil, și a contorizat cât a lucrat fiecare copil la el înainte să renunțe. Copiii americani au rezistat, în medie, 9,47 minute. Copiii japonezi au rezistat 13,93 minute, considerabil mai mult, diferența fiind de aproximativ 40 de procente.

9 | Târgul Maritei

„Acum toți prietenii mei sunt din KIPP."

1.

Pe la jumătatea anilor '90, la al patrulea etaj al liceului Lou Gehrig Junior din New York s-a deschis o școală experimentală numită KIPP Academy*. Lou Gehrig este într-un cartier mărginaș, cunoscut și ca Bronx-ul de sud, una dintre cele mai sărace mahalale din New York. Este o clădire cenușie, înghesuită, din anii' 60, vizavi de un grup de clădiri înalte și sumbre. Câteva străzi mai departe este Grand Concourse, principala magistrală a districtului. Nu este o zonă în care să vrei să te plimbi singur după căderea întunericului.

KIPP este o școală pentru învățământul gimnazial. Clasele sunt mari: a cincea are două secțiuni de câte treizeci de elevi. Nu există cerințe sau examene de admitere. Elevii sunt aleși la întâmplare dintre toți absolvenții de clasa a patra din Bronx care întrunesc condițiile minime. Mai bine de jumătate dintre elevi sunt afro-americani; restul sunt hispanici. Trei sferturi dintre ei provin din familii cu un singur părinte. Nouăzeci la sută intră în categoria „prânz gratuit sau redus", ceea ce înseamnă că familiile lor câștigă atât de puțin, încât mărunțișul oferit de guvernul federal este cheltuit pentru ca elevii să mănânce decent măcar la prânz.

KIPP Academy pare genul de școală din genul de zonă cu genul de elevi care îi duc pe profesori la disperare — doar că în momentul în care intri în clădire este clar că ceva este dife-

* KIPP este formula prescurtată de la Programul „Cunoașterea Înseamnă Putere" — PCIP.

rit acolo. Elevii merg pe culoare în liniște, în șir indian. În sălile de clasă sunt învățați să se adreseze într-un mod protocolar tuturor celor care le vorbesc, în maniera numită „SSLANT": smile, sit up, listen, ask questions, nod when being spoken to, and track with your eyes (zâmbește, ridică-te în picioare, ascultă, întreabă, dă din cap când ți se vorbește și uită-te în ochii interlocutorului — ZRAIDU). Pe pereții coridoarelor școlii sunt sute de steaguri de la universitățile la care au fost admiși absolvenții KIPP. Anul trecut, sute de familii din Bronx au intrat în loteria KIPP pentru cele două clase disponibile (la clasa a cincea). Cred că nu este exagerat să afirmăm că, doar în zece ani de la deschidere, KIPP a devenit una dintre cele mai dezirabile școli publice din New York City.

KIPP este faimoasă în special pentru matematica studiată aici. În Bronxul sudic, doar aproximativ 16% din numărul total de elevi de școli gimnaziale au rezultate la matematică pe măsura nivelului lor sau dincolo de acesta. Dar la KIPP, până la sfârșitul clasei a cincea, mulți dintre elevi declară că matematica este materia lor preferată. În clasa a șaptea, elevii de la KIPP încep să studieze algebra de *liceu*. Până la sfârșitul clasei a opta, 84% dintre elevi au rezultate pentru nivelul respectiv sau peste acesta, ceea ce înseamnă că acest grup foarte eterogen de copii săraci aleși la întâmplare, proveniți din apartamente ponosite din unul dintre cele mai rău famate cartiere — ai căror părinți, în cele mai multe dintre cazuri, nu au călcat în viața lor într-o facultate — se descurcă la matematică la fel de bine ca și elevii privilegiați din suburbiile înstărite ale Americii. „Copiii noștri nu au probleme cu cititul", spune David Levin, care a fondat KIPP împreună cu un alt profesor, Michael Feinberg, în 1994. „Le este puțin mai greu cu scrisul. Dar când termină școala, sunt și la matematică."

Pe întinsul Statelor Unite există nu mai mult de cincisprezece școli KIPP, dar vor mai apărea și altele. Programul KIPP reprezintă una dintre cele mai promițătoare filozofii educaționale noi din Statele Unite. Dar succesul acestei școli nu

este perceput în funcție de programa școlară, de profesori, de resurse sau de vreun gen de inovație organizațională. KIPP este, mai degrabă, o organizație care a reușit pentru că a luat în serios ideea de moștenire comercială.

2.

La începutul secolului al XIX-lea, un grup de reformatori și-a propus să înființeze în Statele Unite un sistem de educație publică. La vremea aceea, școala publică era o combinație aleatorie de școli locale cu o singură clasă și clase urbane suprapopulate împrăștiate prin toată țara. În zonele rurale, școlile se închideau primăvara și toamna și funcționau pe toată durata verii, astfel încât copiii să își poată ajuta părinții în sezonul plantării și în cel al recoltării. La oraș, multe școli copiau programul lung și haotic al părinților din clasa muncitoare. Reformatorii doreau să se asigure că toți copiii mergeau la școală și că școala publică cuprindea toate cunoștințele necesare, astfel încât toți copiii erau instruiți suficient pentru a învăța să citească, să scrie și să se descurce cu aritmetica de bază ca viitori cetățeni productivi.

Dar, după cum sublinia istoricul Kenneth Gold, primii reformatori din educație erau în același timp foarte preocupați ca elevii să nu fie instruiți *în exces*. În 1871, de exemplu, comisia guvernamentală pentru educație a publicat un raport scris de Edward Jarvis cu privire la „Legătura dintre educație și nebunie". Jarvis studiase 1 741 de cazuri de nebunie și conchisese că „suprastudiul" era cauza a 205 din aceste cazuri. „Educația pune bazele unui mare număr dintre cauzele de dereglare mentală", scria Jarvis. În aceeași manieră, pionierul educației publice din Massachusetts, Horace Mann, credea că, dacă pui elevii să studieze prea mult, ajungi să creezi o „influență extrem de periculoasă asupra caracterului și obiceiurilor acestora... Prin această suprastimulare a minții

este de multe ori distrusă chiar sănătatea." Documentele cu privire la educație din acele timpuri prezintă preocupări și griji constante cu privire la suprasolicitarea elevilor sau tocirea capacităților lor naturale prin excesul de instruire.

Reformatorii, scrie Gold,

> căutau cu îndârjire modalități de a reduce timpul dedicat studiului, pentru că perioadele îndelungate de repaos puteau proteja mintea împotriva vătămărilor. Astfel au fost eliminate orele de sâmbătă, a fost scurtat programul zilnic de școală și au fost mărite vacanțele — toate acestea de-a lungul secolului al XIX-lea. Profesorii au fost avertizați că „atunci când (studenților) li se cere să studieze, corpurile lor nu trebuie să fie suprasolicitate de constrângeri îndelungate și nici mințile lor nu trebuie tulburate prin aplicații prelungite." Au fost prezentate, de asemenea, și anumite oportunități pentru amplificarea capacităților cognitive și analitice. Cum sugera un colaborator al programului *Massachusetts Teacher*, „băieții și fetele, precum și bărbații și femeile, dobândesc obiceiul de a gândi, a reflecta și trage propriile concluzii independent de ceea ce au fost învățați și de autoritatea altora numai atunci când se eliberează de tensiunea exercitată de studiul în sine."

Această idee — efortul și odihna trebuie echilibrate — evident că diferă ca de la cer la pământ de modul în care înțeleg asiaticii studiul și munca. Dar, pe de altă parte, perspectiva asiatică asupra lumii a fost șlefuită de lanurile de orez. În Pearl River Delta, cultivatorii de orez plantau câte două sau chiar trei recolte de orez pe an. Pământul era desțelenit în mare grabă. De fapt, una dintre trăsăturile singulare ale cultivării orezului ține de faptul că, datorită componenților nutritivi din apa folosită la irigare, cu cât este mai des cultivat un teren, cu atât devine mai fertil.

Dar în agricultura occidentală, lucrurile stau fix invers. Dacă nu lași un lan de grâu sau porumb desțelenit o dată la câțiva ani, solul devine sărac. Câmpurile sunt goale în fiecare iarnă. Munca grea din timpul însămânțării din primăvară și din vremea recoltării din toamnă este urmată cu regularitate de ritmul încetinit din vară și iarnă. Aceasta este logica pe care o aplică reformatorii și în cultivarea minților tinere. Formulăm idei noi prin analogie, pornind de la ceea ce știm către ceea ce nu știm, ritmurile cunoscute de reformatori fiind cele ale anotimpurilor agricole. O minte trebuie cultivată. Dar nu prea mult, căci altfel se epuizează. Și care erau remediile menite să înlăture pericolele epuizării solului? Lunga vacanță de vară — o moștenire bizară tipic americană, care a avut consecințe profunde asupra tiparurilor de învățare ale elevilor din ziua de astăzi.

3.

Vacanța de vară este un subiect foarte rar menționat în discuțiile pe marginea educației din America. Este considerată o caracteristică permanentă și inviolabilă a vieții de școlar, la fel ca fotbalul din liceu sau balul de absolvire. Dar aruncați o privire asupra rezultatelor următoare din ciclul gimnazial și vedeți dacă încrederea în vacanțele lungi de vară nu vă este profund zdruncinată.

Aceste cifre provin din sondajele întreprinse de sociologul Karl Alexander de la Universitatea Johns Hopkins. Alexander a urmărit progresul a 650 de absolvenți ai școlii primare din sistemul școlar public din Baltimore, urmărind rezultatele acestora la un examen foarte comun de matematică și citire, numit California Achievement Test. Acestea sunt scorurile la citire după primii cinci ani de școală primară, împărțiți în funcție de clasa socio-economică din care provin copiii — clasa cu nivel economic scăzut, mediu și ridicat.

Clasa	Clasa 1	Clasa a 2-a	Clasa a 3-a	Clasa a 4-a	Clasa a 5-a
Scăzut	329	375	397	433	461
Mediu	348	388	425	467	497
Ridicat	361	418	460	506	534

Priviți prima coloană. Elevii încep clasa întâi cu diferențe de cunoaștere și abilitate însemnate, dar nu copleșitoare. Copiii de clasa întâi din cele mai înstărite familii au un avantaj de 32 de puncte asupra celor din familii sărace — și, apropo, copiii de clasa întâi din familiile sărace din Baltimore sunt *cu adevărat* săraci. Acum priviți coloana clasei a cincea. Până în acel punct, patru ani mai târziu, diferența la început modestă dintre copiii bogați și cei săraci a devenit de peste două ori mai mare.

„Decalajul realizărilor" este un fenomen constatat în nenumărate rânduri, care provoacă de regulă una sau două urmări. Prima se referă la faptul că elevilor dezavantajați le lipsește pur și simplu capacitatea inerentă de a învăța care se regăsește în cazul copiilor privilegiați. Nu sunt la fel de deștepți. A doua, o concluzie deloc mai optimistă, se manifestă în eșecul școlilor noastre de a-i educa pe acești copii săraci: pur și simplu nu suntem în stare să le oferim acestor copii educația de care au nevoie. Dar aici devine interesant studiul lui Alexander, pentru că se dovedește că niciuna dintre aceste explicații nu pare adevărată.

Copiii din Baltimore nu dădeau testul California Achievement doar la sfârșitul fiecărui an școlar, în iunie. Îl dădeau și în septembrie, imediat după vacanța de vară. Alexander a realizat că al doilea set de rezultate îi permitea să facă o analiză puțin diferită. Dacă lua în calcul diferența dintre scorul unui elev la începutul anului școlar, în septembrie, și scorul aceluiași elev în luna iunie, anul următor, putea măsura — cu precizie — cât a învățat acel elev în anul școlar respectiv. Și dacă analiza diferența dintre scorul unui elev în iunie, apoi în

septembrie, putea vedea cât de mult a învăţat elevul în cursul verii. Cu alte cuvinte, putea să calculeze — măcar parţial — ce proporţie din „decalajul realizărilor" este rezultatul lucrurilor care se întâmplă în timpul anului şcolar, şi în ce măsură acesta are de-a face cu evenimentele din vacanţa de vară.

Să începem, din nou, cu anul şcolar. Acest tabel arată cu câte puncte au crescut scorurile elevilor la teste din momentul în care au început şcoala, în septembrie, până când au terminat orele, în iunie. Coloana „Total" reprezintă suma cunoştinţelor dobândite de ei în toţi cei cinci ani de şcoală primară.

Clasa	Clasa 1	Clasa a 2-a	Clasa a 3-a	Clasa a 4-a	Clasa a 5-a	Total
Scăzut	55	46	30	33	25	189
Mediu	69	43	34	41	27	214
Ridicat	60	39	34	28	23	184

Aici avem o poveste total diferită de cea din primul tabel. Primul set de rezultate ne făcea să credem că elevii cu bani mai puţini nu aveau rezultate în clasă. Dar aici vedem clar că lucrurile nu stăteau aşa. Priviţi coloana „Total". De-a lungul a cinci ani de şcoală primară, copiii săraci i-au depăşit pe copiii mai bogaţi — 189 de puncte vs. 184 de puncte. Au rămas în urma copiilor din clasa medie cu numai câteva puncte şi, de fapt, într-un an, cel de-al doilea, au învăţat chiar mai mult decât copiii din clasa medie şi cei din clasa superioară.

Acum, să vedem ce se întâmplă dacă ne uităm la schimbările produse vizavi de rezultatele la citire pe durata vacanţei de vară.

Clasa	După prima	După a 2-a	După a 3-a	După a 4-a	Total
Scăzut	-3,67	-1,70	2,74	2,89	0,26
Mediu	-3,11	4,18	3,68	2,34	7,09
Ridicat	15,38	9,22	14,51	13,58	52,49

Aţi observat diferenţa? Uitaţi-vă la primele coloane, care marchează ce se petrece de-a lungul verii, după clasa întâi. Copiii mai bogaţi se întorc la şcoală în septembrie şi rezultatele lor la citire sar cu peste 15 puncte. Copiii săraci se întorc din vacanţă şi rezultatele lor la citire scad cu aproape 4 puncte. Îi întrec ei pe copiii bogaţi în timpul anului şcolar, dar în timpul verii rămân cu mult în urma lor.

Acum să ne uităm la ultima coloană, care însumează tot punctajul pe durata verii al claselor de la 1 la 5. Scorul la citire, pentru copiii săraci, ajunge până la 0,26 puncte. Când e vorba de capacităţile de citire, copiii săraci nu învaţă nimic pe durata vacanţelor. Scorurile la citire ale copiilor bogaţi, prin contrast, cresc cu un număr excepţional de puncte — 52,49. Practic, toate avantajele pe care le au elevii bogaţi asupra celor săraci sunt rezultatul modului în care copiii bogaţi învaţă atunci când *nu* sunt la şcoală.

Ce observăm aici? O concluzie foarte plauzibilă este că acestea sunt consecinţe educaţionale ale diferenţelor dintre „stilurile de viaţă" ale părinţilor, despre care am vorbit la capitolul Chris Langan. Să ne întoarcem la Alex Williams, copilul de nouă ani pe care l-a studiat Annete Laureau. Părinţii lui cred în cultivarea concertată. Copilul este dus la muzee şi intră în programe speciale şi merge în tabere pe durata verii, unde participă la diverse cursuri. Când se plictiseşte acasă, are la dispoziţie o mulţime de cărţi de citit, şi părinţii consideră că este responsabilitatea lor să îl menţină activ implicat în tot ceea ce înseamnă lumea din jur. Nu este greu de remarcat cum Alex îşi îmbunătăţeşte peste vară performanţele la matematică şi la citire.

Dar nu la fel stau lucrurile şi cu Katie Brindle, fetiţa din celălalt capăt al listei. Nu există niciun ban pentru a o trimite într-o tabără de vară. Nu este dusă de mama sa la cursuri speciale, şi nu are în casă cărţi pe care să le citească dacă se plictiseşte. Nu are, probabil, decât televizor. Poate totuşi să aibă o vacanţă minunată, să îşi facă prieteni noi, să se joace pe

afară, să meargă la cinema, să aibă o vacanță de vară fără griji, așa cum visăm cu toții. Totuși, nimic din toate acestea nu îi va îmbunătăți nivelul la matematică sau la citire și fiecare vacanță de vară pe care o va petrece fără griji o va plasa și mai mult în urma lui Alex. Alex nu este neapărat mai inteligent decât Katie. Dar el învață mai mult decât ea: el dedică niște luni bune de vară învățării, în vreme ce ea se uită la televizor și se joacă pe afară.

Lucrările lui Alexander sugerează că modul în care a fost discutată educația în Statele Unite este de-a-ndoaselea. Se consumă extrem de mult timp discutându-se despre reducerea duratei orei de clasă, rescrierea programei, cumpărarea unui laptop nou și sclipitor pentru fiecare elev, și mărirea fondului școlii — toate acestea plecând de la premisa că ceea ce fac școlile este ceva fundamental greșit. Dar să ne întoarcem la al doilea tabel, care arată ce se întâmplă între lunile septembrie și iunie. Școala dă rezultate. Singura problemă a școlii, pentru copiii care nu dau rezultate, este că, de fapt, nu se face suficient de multă școală.

De fapt, Alexander a făcut un calcul foarte simplu pentru a demonstra ce s-ar întâmpla dacă în Baltimore copiii ar merge la școală pe toată durata anului. Răspunsul este că elevii săraci și cei bogați ar ajunge până la terminarea ciclului gimnazial la aproape același nivel în materie de matematică și citire.

Brusc, cauza superiorității asiaticilor la matematică devine și mai evidentă. Elevii din școlile asiatice nu au vacanțe lungi vara. De ce ar avea? Culturile care cred că drumul spre succes presupune trezirea înainte de răsărit 360 de zile pe an nu ar putea să le dea copiilor trei luni întregi de vacanță pe timpul verii. În Statele Unite, anul școlar are, în medie, 180 de zile. În Coreea de Sud, anul școlar are 220 de zile. Anul școlar japonez are 243 de zile.

Una dintre întrebările din cadrul unui test recent de matematică puse de specialiști elevilor din toată lumea se referea

la măsura în care problemele de algebră, calcul și geometrie acoperă materiile studiate de ei în clasă. Pentru japonezii de clasa a douăsprezecea, răspunsul a fost 92%. Aceasta este valoarea efortului de a merge la școală 243 de zile pe an. Ai timp să înveți tot ce este trebuie învățat — și ai mai puțin timp să uiți aceste lucruri. Pentru elevii americani de clasa a douăsprezecea, cifra era de 4%. Pentru elevii săraci, America nu are o problemă cu școala. Are o problemă cu vacanța de vară, și aceasta este problema pe care încearcă să o rezolve școlile KIPP. Aici s-a decis să se aducă lecțiile lanului de orez chiar în inima orașului american.

4.

„Încep școala la șapte și douăzeci și cinci", spune David Levin despre elevii de la Bronx KIPP Academy. „Fac cu toții un curs numit «Abilități de raționare», până la șapte cincizeci și cinci. Apoi fac nouăzeci de minute de limbă engleză, nouăzeci de minute de matematică, în fiecare zi, în afară de clasa a cincea, când fac două ore de matematică zilnic. O oră de științe naturale, o oră de sociologie, o oră de muzică cel puțin de două ori pe săptămână, apoi încă o oră și cincisprezece minute de orchestră. Ziua de școală ține de la șapte douăzeci și cinci până la cinci după-amiază. Într-o zi obișnuită, fără prânz și pauze, copiii petrec învățând de la cincizeci la șaizeci la sută mai mult timp decât elevii din sistemul școlar public."

Levin stătea pe holul principal al liceului. Era vremea prânzului, și elevii treceau tăcuți, în ordine, toți îmbrăcați cu cămăși KIPP Academy. Levin a oprit o fată căreia îi ieșise un colț de la cămașă. „Fă-mi o favoare, când ai timp", i-a spus el, simulând un gest care sugera băgarea cămășii în pantaloni. „Sâmbăta vin între nouă și unu. Vara, de la opt la două." Prin vară, Levin se referea la faptul că elevii KIPP fac trei săptămâni suplimentare de școală, în iulie. Aceștia sunt, de fapt,

exact genul de copii cu venituri modeste pe care i-a identificat Alexander ca grupul ce are de pierdut pe durata vacanței de vară, prin urmare, răspunsul KIPP este să nu ai o vacanță de vară îndelungată.

„Este greu la început", a continuat el. Până la sfârșitul zilei devin tot mai neliniștiți. În parte datorită îndurării, în parte datorită motivării. În parte datorită stimulentelor, recompenselor și distracției. În parte datorită disciplinei sănătoase autentice. Acestea funcționează ca un tot. Aici suntem foarte preocupați de curaj și de autocontrol. Copiii știu exact ce înseamnă aceste cuvinte."

Levin a mers pe culoar până la o sală unde clasa a opta avea o oră de matematică și s-a așezat în tăcere în spatele clasei. Un elev numit Aaron era în fața clasei, încercând să rezolve o problemă dintr-o pagină de exerciții pentru abilitățile de raționare pe care trebuie să le facă toți elevii KIPP în fiecare dimineață. Profesorul, un bărbat de vreo treizeci de ani, cu părul prins în coadă, numit Frank Corcoran, stătea pe un scaun lângă perete, intervenind doar din când în când pentru a dirija discuția. Era genul de scenă repetată zi de zi în școlile americane — cu o singură diferență. Aaron era în față, lucrând la acea problemă, de douăzeci de minute — metodic, cu grijă, cu ajutorul clasei, descoperind treptat nu numai răspunsul, ci și dacă problema avea una sau mai multe rezolvări posibile. Era ca și cum Descartes ar fi descoperit din nou, cu înfrigurare, conceptul verticalei nedefinite.

„Acel timp suplimentar se concretizează printr-o atmosferă mai destinsă", spune Corcoran după terminarea orei. „După părerea mea, problema cu predarea matematicii se pune din perspectiva «înoată sau te îneci». Totul este la foc rapid, și copiii care rezolvă primii sunt și cei care sunt răsplătiți. Se naște, prin urmare, concluzia că unii oameni se pricep la matematică, iar alții pur și simplu nu sunt făcuți pentru matematică. Cred că acel timp suplimentar îți oferă ție, ca profesor, șansa să explici lucrurile, iar copiilor șansa de a digera pe îndelete tot ce

au acumulat — să recapituleze, să facă lucrurile cu o viteză mult mai mică. Pare contrar bunului-simț, dar atunci când facem lucrurile cu o viteză mai mică ajungem la rezultat mult mai repede. Reținem mai multe aspecte, înțelegem mai bine lucrurile. Aceasta îmi permite să fiu ceva mai relaxat. Avem timp și de jocuri. Copiii pot să pună ce întrebări vor, și dacă explic ceva, nu mă simt presat de timp. Pot să recapitulez materia fără a fi stresat de timp." Timpul suplimentar i-a îngăduit lui Corcoran să dea sens matematicii: să le permită elevilor să vadă relația clară dintre efort și răsplată.

Pe pereții clasei erau zeci de certificate de la examenul New York State Regents, care confirmau onorurile clasa întâi pentru elevii lui Corcoran. „Am avut o fată în această clasă", spune Corcoran. „Era absolut oribilă la matematică, în clasa a cincea. Plângea în fiecare sâmbătă când făceam corecturi. Lacrimi de crocodil." Corcoran se emoționează puțin amintindu-și. Lasă ochii în jos. „Ne-a trimis un e-mail acum câteva săptămâni. Este la facultate acum. Face studii avansate de contabilitate."

5.

Povestea școlii miraculoase care transformă perdanții în câștigători este, desigur, mult prea cunoscută. Este crema din cărțile inspiraționale și din filmele sentimentale de la Hollywood. Dar în realitate, locurile de genul KIPP sunt mult mai puțin strălucitoare. Pentru a vă face o idee despre ce înseamnă cu 50, 60% mai mult studiu, ascultați cum este o zi obișnuită din viața unei eleve KIPP.

Numele elevei este Marita. Este singură la părinți și trăiește numai cu mama ei, care nu a mers niciodată la facultate. Trăiesc amândouă într-un apartament cu un singur dormitor, din Bronx. Marita mergea la o școală parohială de pe strada ei până în momentul în care mama ei a auzit de KIPP. „Când

eram în clasa a patra, eu și o prietenă, Tanya, am dat la școală KIPP", spune Marita. „Îmi aduc aminte de doamna Owens. Am dat un interviu cu ea, și din felul în care a condus examinarea, părea atât de greu, încât am crezut că merg la pușcărie. Aproape că mi-au dat lacrimile. Și ea spunea ceva de genul: «Dacă nu vrei să te înscrii, nu trebuie să te înscrii». Dar era și mama de față, așa că m-am înscris."

Viața ei s-a schimbat din acel moment. (Citind cele ce urmează, nu uitați că Marita are doisprezece ani.)

„Mă trezesc la șase fără un sfert pentru a câștiga un avans", spune ea. „Mă spăl pe dinți, fac un duș. Micul dejun îl iau la școală, dacă întârzii. De obicei mama strigă la mine, pentru că îmi ia prea mult timp. Mă întâlnesc cu prietenii mei Diana și Steven în stația de autobuz și ne urcăm în autobuzul numărul unu."

Trezirea la ora 5:45 este de obicei foarte comună printre elevii KIPP, dat fiind că drumul cu autobuzul sau metroul până la școală durează destul de mult. La un moment dat, Levin a intrat la o oră de muzică, la clasa a șaptea, la care participau șaptesprezece copii și i-a întrebat pe cei mici la ce oră se trezeau. Câțiva au spus că se trezesc după șase. Trei sferturi au zis că se trezesc înainte de șase. Și aproape jumătate au spus că se trezesc înainte de 5:30. Un coleg al Maritei, un băiat numit Jose, spunea că se trezește uneori la 3 sau 4, își termină temele din seara precedentă, apoi „se mai bagă puțin la somn."

Marita continuă:

> Plec de la școală la ora cinci, și dacă nu mă mai plimb pe străzi, ajung acasă pe la cinci și jumătate. O salut pe mama repede și mă apuc de teme. Și dacă nu am multe teme în ziua respectivă, le termin în două-trei ore, până pe la ora nouă. Sau, dacă avem de făcut eseuri, atunci termin în jur de zece sau zece și jumătate.
>
> Uneori mă întrerupe mama ca să iau cina. Îi spun că vreau să termin, dar insistă că trebuie să mănânc. Așa că în jur de opt trebuie să iau o pauză de vreo jumătate de oră, după care mă întorc

la teme. Apoi, după ce termin, de obicei trebuie să îi povestesc mamei cum a fost la școală, dar trebuie să îi spun repede, pentru că trebuie să fiu în pat înainte de unsprezece. Pregătesc totul pentru a doua zi, după care mă duc la culcare. Îi povestesc ce am făcut în ziua respectivă și ce s-a mai întâmplat și, până termin, o ia și pe ea somnul, deci e cam unsprezece și un sfert. Suntem în aceeași cameră Dar este un dormitor imens și poate fi împărțit în două, și avem paturi în ambele părți. Suntem foarte apropiate, eu și mama.

A vorbit foarte concret, așa cum fac copiii care nu au cum să știe cât de specială este situația lor. Muncea cam cât muncește un avocat care vrea să își deschidă propriul birou de avocatură, sau cât un rezident la medicină. Nu lipseau decât cutele negre de sub ochi și o ceașcă de cafea fierbinte, doar că ea era prea mică pentru acestea.

„Uneori nu mă duc la culcare când ar trebui", continuă Marita. „Mă culc pe la douăsprezece, să zicem, și a doua zi, după masă, simt imediat oboseala. Și ațipesc în clasă. Dar trebuie să mă trezesc, pentru că trebuie să prind informațiile. Îmi amintesc că odată m-a văzut profesorul aținând la o oră și mi-a zis: «Putem sta de vorbă după ore?» Și m-a întrebat: «De ce dormeai la oră?» Și i-am spus că m-am culcat târziu. Și el: «Trebuie să te culci mai devreme»."

6.

Viața Maritei nu este viața obișnuită a unui copil de doisprezece ani. Și nici ce ne-am dori pentru un copil de doisprezece ani. Copiii, ne place să credem, ar trebui să aibă timp să se joace, să viseze, să doarmă. Marita are responsabilități. Ceea ce se așteaptă de la ea se aseamănă cu ceea ce se așteaptă de la piloții coreeni. Pentru a reuși în ceea ce fac, aceștia erau nevoiți să renunțe la o parte din propria identitate, pentru că res-

pectul profund pentru autoritate care transpiră din toată cultura coreeană pur și simplu nu funcționează în carlingă. Același lucru a trebuit să îl facă și Marita, pentru că nici moștenirea culturală care i-a fost transmisă ei nu se potrivește cu circumstanțele în care trăiește ea — nu în situația în care familiile din clasa medie și cea superioară apelează la weekend-uri și vacanțe de vară pentru a-și impulsiona copiii să progreseze. Comunitatea în care trăiește ea nu îi oferă ceea ce are nevoie. Ce trebuie să facă, în această situație? Să renunțe la serile ei, la weekenduri, la prieteni — toate elementele lumii sale — și să le înlocuiască pe toate cu KIPP.

Iată ce mai spune Marita, într-un pasaj care aproape că îți rupe inima:

> Când am început clasa a cincea, păstram încă legătura cu o fată de la fosta mea școală, și de fiecare dată când plecam de la școală, vinerea, treceam pe la ea pe acasă și stăteam acolo până se întorcea mama de la muncă. Îmi făceam temele la ea acasă. Ea nu avea niciodată teme pentru acasă. Și spunea: „O, Doamne, stai acolo până târziu." Apoi a vrut să meargă și ea la KIPP, dar apoi a spus că e prea greu la KIPP și că nu vrea să mai meargă. Și eu i-am spus: „Toată lumea zice că este greu la KIPP, dar din momentul în care intri în ritm, nu mai este chiar atât de greu." „Zici așa pentru că tu ești deșteaptă", a spus ea. Și eu i-am răspuns: „Ba nu, cu toții suntem deștepți." Dar ea era atât de descurajată de faptul că stăteam acolo până la cinci și că aveam o mulțime de teme, dar i-am zis că aceste teme numeroase ne ajută să ne descurcăm mai bine la ore. Și ea a zis că nu mai vrea să asculte textele astea. Acum toți prietenii mei sunt doar de la KIPP.

E prea mult să cerem asta unui copil? Da. Dar să privim lucrurile din perspectiva Maritei. Ea a făcut un târg cu școala. Se va trezi la cinci patruzeci și cinci dimineața, va merge la școală și sâmbăta și va face teme până la unsprezece noaptea. În schimb, KIPP îi promite că va lua copii ca ea, limitați

de sărăcie, și le va oferi o șansă să scape de această condiție. Va face ca 84% dintre ei să fie la fel, sau chiar mai buni la matematică, decât ceilalți copii de seama lor. În baza acestor performanțe, 90% dintre elevii KIPP primesc burse la licee parohiale sau particulare, în loc de a fi nevoiți să meargă la liceele lor dezorganizate din Bronx. Și pe baza experienței din acele licee, peste 80% dintre absolvenții KIPP vor merge la facultate, fiind de multe ori primii din familia lor care reușesc acest lucru.

Cum ar putea să fie acesta un târg prost? Tot ce am descoperit în *Excepționalii* spune că succesul urmează o traiectorie predictibilă. Nu reușește cel mai deștept. Dacă ar fi fost așa, Chris Langan ar fi pe același nivel cu Einstein. Succesul nu este doar suma deciziilor și eforturilor pe care le facem noi înșine. Este, mai degrabă, un dar. Excepționali sunt cei cărora li s-au oferit oportunități — și care au avut puterea și prezența de spirit să profite de ele. Pentru jucătorii de hochei și fotbal născuți în ianuarie, este o șansă în plus să ajungă în echipa națională. Pentru Beatles, șansa s-a numit Hamburg. Pentru Bill Gates, cartea norocoasă a fost că s-a născut exact când trebuia și că a primit cadou un computer pe când era în liceu. Joe Flom și fondatorii Wachtell, Lipton, Rosen și Katz au avut mai multe cărți norocoase. Au fost născuți în momente favorabile, din părinții potriviți și în etnia potrivită, ceea ce le-a permis să practice legea preluării silite timp de douăzeci de ani înainte de a prinde mișcarea și restul lumii. Și ceea ce a făcut Korean Air, când a reușit în sfârșit să-și reorganizeze operațiunile, a fost să le dea piloților șansa de a lăsa în urmă constrângerile moștenirii lor culturale.

Aici, lecția este simplă. Dar este uluitor cât de des este neglijată. Suntem atât de prinși de miturile celui mai bun, mai deștept și celui care a reușit prin propriile puteri, încât ne imaginăm că excepționalii cresc din pământ, pe cale naturală. Ne uităm la Bill Gates tânăr, și ne minunăm că lumea noastră a permis acelui băiat de treisprezece ani să aibă acces nelimitat

la un computer în anul 1968. Dacă aceeași șansă ar fi fost dată unui milion de tineri, câte Microsoft am fi avut astăzi? Pentru a construi o lume mai bună, trebuie să înlocuim ghiveciul de cărți norocoase și avantaje arbitrare care determină succesul în zilele noastre — datele de naștere norocoase și accidentele fericite din istorie — cu o societate care oferă oportunități tuturor. Dacă ar fi existat în Canada o a doua ligă de hochei pentru acei copii născuți în a doua jumătate a anului, acum ar fi existat de două ori mai multe staruri pe gheață. Acum înmulțiți această înflorire a talentului cu numărul de sporturi și profesii existente. Lumea ar putea fi cu mult mai bogată decât este acum.

Marita nu are nevoie de o școală nou-nouță, cu kilometri de terenuri de sport și facilități de lux. Nu are nevoie de un laptop, de o clasă cu mai puțini elevi, de un profesor cu doctorat sau de un apartament mai mare. Nu are nevoie de un IQ mai mare sau o minte ageră ca a lui Chris Langan. Bineînțeles că nu ar fi deloc rău să fie așa. Dar nu asta ar fi esențialul. Marita nu avea nevoie decât de o șansă. Și ați văzut ce șansă i s-a oferit! Cineva a cumpărat o mică parcelă de lan de orez în sudul Bronx-ului și i-a explicat miracolul muncii semnificative.

10 | Concluzie: O poveste din Jamaica

„Dacă aducem pe lume progenituri de culoare, acestea sunt emancipate."

1.

Pe 9 septembrie 1931, o tânără femeie cu numele Daisy Nation a dat naștere la două fetițe. Ea și soțul ei Donald erau profesori de școală generală într-un sătuc numit Harewood, în parohia jamaicană Sf. Caterina. Fetițele au fost numite Faith și Joyce. Când Donald a aflat că are gemene, a căzut în genunchi și i-a oferit viețile lor lui Dumnezeu.

Familia Nation locuia într-o căsuță de pe pământul Bisericii Anglicane din Harewood. Școala era în imediata apropiere, o clădire lungă, un hambar dintr-o singură cameră ridicată pe catalige de beton. Existau zile în care veneau până la 300 de copii în acea cameră. Existau și zile în care numărul lor nu depășea douăzeci și cinci. Lecțiile se predau cântând. Copiii citeau cu voce tare sau recitau din orare. De scris, scriau pe tăblițe de gresie. De câte ori era posibil, orele se țineau afară, sub arborii de mango. Când lucrurile scăpau de sub control, Donald Nation mergea de la un capăt al camerei la celălalt, scuturând o panglică de la stânga la dreapta, iar copiii se înghesuiau să ajungă la locurile lor.

Era un bărbat impunător — tăcut și demn — și un mare iubitor al cărților. Iar în mica lui bibliotecă găseai cărți cu poezii, operele romancierului Somerset Maugham și filozofia lui C. E. M. Joad. Noapte de noapte, prietenul lui cel mai bun, arhidiaconul Hay, pastorul anglican care locuia de cealaltă parte a dealului, venea și se așeza pe verandă, și stăteau împreună, vorbeau și puneau la cale diverse rezolvări pe tema

problemelor din Jamaica. Citeau în fiecare zi ziarul și urmăreau cursul războiului care tocmai izbucnise în Europa. Soția lui, Daisy, era din parohia Sf. Elizabeta. Numele ei de fată era Ford, și tatăl ei deținuse o mică alimentară. Era una dintre cele trei fete ale familiei, recunoscută pentru frumusețea ei.

La 11 ani, gemenele au câștigat o bursă la o școală-internat în apropiere de coasta nordică, numită Sf. Hilda. Era o veche școală particulară englezească, înființată pentru fetele clerului anglican, care deținea și supraveghea instituția. Terminând această școală, ele au dat examen și au fost admise la University College, în Londra. Nu după mult timp, Joyce a mers la o petrecere aniversară de 21 de ani la un tânăr matematician englez numit Graham. Acesta s-a ridicat în picioare pentru a recita un poem și a uitat versurile, iar Joyce s-a simțit stânjenită pentru el — chiar dacă nu avea absolut niciun motiv să se simtă ea prost, dat fiind că nici nu îl cunoștea. Joyce și Graham s-au îndrăgostit și s-au căsătorit. S-au mutat în Canada. Graham a devenit profesor de matematică. Joyce a devenit o scriitoare de succes și consilier familial. Au avut împreună trei copii și au construit o casă frumoasă pe un vârf de deal, la țară. Numele de familie al lui Graham era Gladwell. Este tatăl meu, iar Joyce Gladwell este mama mea.

2.

Aceasta este povestea drumului mamei mele către succes — și nu este adevărată. Nu este nicio minciună, adică lucrurile nu sunt inventate. Dar este mult prea scurtă, și mult prea multe detalii lipsesc. Este falsă în sensul că a spune povestea lui Bill Gates fără a menționa computerul de la Lakeside este ceva fals, cum fals este să vorbești despre vitejia asiaticilor în materie de matematică fără să te întorci la câmpurile de orez. Această poveste omite o mulțime de oportunități pe care le-a avut mama mea, precum și importanța moștenirii ei culturale.

În 1935, de exemplu, atunci când mama și sora ei aveau patru ani, un istoric, William M. MacMillan, a făcut o vizită în Jamaica. Era profesor la Universitatea Witwatersrand din Johannesburg, Africa de Sud. MacMillan era un vizionar: era foarte preocupat de problemele sociale ale populației de culoare din Africa de Sud, și a mers în Caraibe pentru a susține aceleași idei pe care le susținuse acasă, în Africa de Sud.

Printre preocupările lui MacMillan, la loc de frunte era sistemul educațional din Jamaica. Sistemul școlar oficial — dacă putem numi „oficial" ceea ce se întâmpla în hambarul de lângă casa bunicilor mei — nu se aplica decât până la paisprezece ani. Jamaica nu avea o formă de învățământ superior public. Cei cu înclinații academice făceau ore suplimentare cu profesorul cât erau adolescenți, apoi, dacă aveau noroc, intrau la colegiul preparator pentru profesori. Cei mai ambițioși erau nevoiți să se descurce cumva și să intre la o școală particulară, și de acolo la o universitate din Statele Unite sau Anglia.

Dar bursele erau extrem de puține, și costul învățământului privat nu era accesibil decât celor puțini și privilegiați. „Puntea dintre școala generală" și învățământul superior, nota MacMillan mai târziu, într-o critică usturătoare la adresa modului în care își trata Anglia coloniile, numită *Avertizare din Indiile de Vest*, „este îngustă și nesigură". Sistemul de învățământ nu făcea nimic pentru clasele „cele mai umile". „Aceste școli nu sunt altceva decât un factor de accentuare și întărire a diferențelor sociale", a continuat el. Dacă guvernul nu le oferea oamenilor oportunități, a avertizat el, aveau să apară probleme.

La un an după publicarea cărții lui MacMillan, Caraibele au fost scuturate de un val de revolte și frământări. În Trinidad paisprezece oameni au fost uciși, și cincizeci și nouă au fost răniți. În Barbados au fost paisprezece morți și patruzeci și șapte răniți. În Jamaica, o serie de greve violente au dus la închiderea țării, fiind declarată starea de urgență. Panicat, guvernul britanic a luat în serios avertizările lui MacMillan și,

printre alte reforme, a propus o serie de burse accesibile „pentru toată insula", care le permiteau studenților cu aspirații academice să meargă la licee private. Bursele au intrat în vigoare din 1941. Mama și sora ei geamănă au dat examen anul următor. Așa au reușit să aibă o educație superioară; dacă ar fi fost născute cu trei sau patru ani mai devreme, probabil că nu ar fi avut niciodată o educație completă. Mama datorează parcursul vieții ei anului în care s-a născut, revoluționarilor din 1937 și lui W.M. MacMillan.

Am descris-o pe Daisy Nation, bunica mea, ca „recunoscută pentru frumusețea ei". Dar adevărul este că acesta este un mod superficial și condescendent de a o descrie. Era o forță. Ea a fost cea care a făcut ca mama și sora ei să plece din Harewood la Saint Hilda. Este adevărat că bunicul era un om impunător și cultivat, dar era un idealist și un visător. S-a îngropat în cărțile lui. Dacă avea ambiție în ceea ce privește fetele lui, îi lipseau viziunea și energia pentru a concretiza această ambiție. Dar bunicii nu îi lipseau. Saint Hilda a fost ideea ei: unele dintre familiile mai bogate din zonă își trimiteau fetele acolo, și ea a observat ce însemna o școală bună. Fetele ei nu se jucau cu alți copii din sat. Stăteau și citeau. Pentru liceu era necesar să știe latină și matematică, așa că a apelat la arhidiaconul Hay pentru a le pregăti.

„Dacă o întrebai ce își dorește pentru copiii ei, răspundea că vrea să îi vadă plecați de acolo", își amintește mama. „Nu considera că Jamaica putea oferi suficient. Iar dacă aveai o oportunitate să mergi mai departe, și puteai să o faci, atunci pentru ea nu mai existau limite."

Când au primit rezultatele de la examenul pentru bursa de studii, numai mătușa primise o bursă. Mama nu luase examenul. Acesta este încă un aspect care nu este menționat în prima mea relatare. Mama își amintește cum stăteau părinții ei în cadrul ușii, vorbind între ei. „Nu mai avem bani." Plătiseră meditațiile pentru primul semestru și cumpăraseră uniformele, rămânând astfel fără bani. Ce aveau să facă în momen-

tul când avea să se împlinească termenul pentru plata celui de-al doilea semestru? Dar, pe de altă parte, nu puteau trimite la școală numai o fată, și pe cealaltă nu. Bunica era neclintită. Le-a trimis pe amândouă — și s-a rugat — și, la sfârșitul primului semestru, iată că una dintre celelalte fete de la școală a câștigat două burse, una dintre ele oferind-o mamei.

Când a venit timpul să meargă la universitate, mătușa, sora geamănă cu valențe academice, a câștigat ceea ce se numea o „Bursă centenară". Se numea „centenară" pentru că a fost înființată la o sută de ani de la abolirea sclaviei în Jamaica. Era rezervată absolvenților școlilor generale publice, și, ca dovadă a gradului în care onorau englezii amintirea abolirii sclaviei, nu exista decât o singură bursă centenară pe an pentru toată insula, câștigată de cea mai bună elevă sau de cel mai bun elev din toți anii de studiu. Anul în care a concurat mătușa mea era unul din anii „pentru fete". A avut noroc. Mama a fost mai puțin norocoasă. Ea trebuia să plătească drumul până în Anglia, cazarea, transportul și cheltuielile zilnice, precum și costurile cursurilor de la Universitatea din Londra. Pentru a vă face o idee despre cât de intimidantă putea fi această sumă, valoarea bursei centenare câștigate de mătușa mea era probabil egală cu suma câștigată de bunicii mei din salarii pe un an. Nu existau programe de creditare pentru studenți, nici bănci cu linii de credit pentru profesori de la țară. „Dacă îi ceream tatălui meu", spune mama, „îmi răspundea: «Nu avem bani»."

Ce a făcut Daisy în această situație? S-a dus la patronul unui magazin chinezesc din orașul vecin. Jamaica are o populație chineză numeroasă, care a dominat viața comercială a insulei încă din secolul al XIX-lea. În vocabularul comun jamaican, un magazin nu se numește magazin, ci „chinezărie". Daisy a mers la chinezărie, la dl. Chance, și a împrumutat bani. Nimeni nu știe ce sumă a împrumutat, deși probabil a fost o cifră enormă. Și nimeni nu știe de ce dl. Chance i-a împrumutat banii, exceptând, desigur, faptul

că era Daisy Nation, care își plătea facturile la timp și le predase copiilor lui Chance la școala din Harewood. Nu era mereu ușor să fii copil chinez în curtea unei școli din Jamaica. Copiii jamaicani îi batjocoreau pe chinezi. „Chinezoii mănâncă câini." Daisy era o persoană caldă și iubitoare, o adevărată oază de tandrețe în mijlocul ostilității generale. Probabil că dl. Chance îi era dator.

„Crezi că mi-a spus ce făcea? Nici măcar nu am întrebat-o", își amintește mama. „S-a întâmplat, pur și simplu. Am dat la facultate și am luat. Am acționat știind că mă pot baza pe mama, fără să realizez măcar că mă bazam pe ea."

Joyce Gladwell își datorează educația superioară în primul rând lui W. M. MacMillan, și apoi studentei de la Saint Hilda care a renunțat la bursă în favoarea ei, și apoi domnului Chance, și apoi, cel mai mult, doamnei Daisy Nation.

3.

Daisy Nation provenea din partea nordică a Jamaicăi. Străbunicul ei fusese William Ford. Venise din Irlanda, în 1784, și cumpărase o plantație de cafea. La scurtă vreme a cumpărat o sclavă pe care a transformat-o în concubină. O remarcase la docuri, în Alligator Pond, un sat de pescari de pe coasta sudică. Era o femeie dintr-un trib Igbo, din vestul Africii. Au avut împreună un băiat, pe care l-au numit John. Băiatul era, după cum se spune atunci, un „mulatru"; era de culoare — și din acel moment toți urmașii lui Ford au intrat în categoria jamaicanilor de culoare.

În sudul Americii, în aceeași perioadă, ar fi fost extrem de neobișnuit ca un proprietar alb să aibă o relație publică cu o sclavă. Relațiile sexuale între albi și negri erau considerate respingătoare din punct de vedere moral. Au fost votate legi care interziceau căsătoriile între rase, ultima dintre ele fiind abrogată de Curtea Supremă a Statelor Unite în 1967. Un proprie-

tar de plantaţie care avea o relaţie făţişă cu o sclavă era ostracizat social, şi toate progeniturile rezultate din acea relaţie rămâneau în sclavie.

În Jamaica, lucrurile stăteau altfel. În acei ani, Caraibele nu erau doar o colonie masivă de sclavi. Oamenii de culoare erau de zece ori mai numeroşi decât cei albi. Nu existau decât extrem de puţine femei albe care ar fi putut deveni soţii ale plantatorilor, şi, prin urmare, cei mai mulţi dintre bărbaţii albi din Indiile de Vest aveau amante negrese sau mulatre. Un proprietar de plantaţie britanic din Jamaica, despre care se ştie că păstra un jurnal precis al aventurilor lui sexuale, s-a culcat cu 138 de femei diferite în cei treizeci şi şapte de ani petrecuţi pe insulă, aproape toate sclave şi, conform zvonurilor, nu toate consimţind la aceste relaţii. Şi albii vedeau în mulatri — copiii rezultaţi din aceste relaţii — potenţiali aliaţi, un tampon între ei şi numărul impresionant de sclavi de pe insulă. Femeile mulatre erau apreciate ca amante, şi copiii lor, cu o culoare a pielii mai deschisă, avansau şi mai mult pe scara socială şi economică. Rar se întâmpla ca un mulatru să lucreze pe câmp. Ei aveau o viaţă mult mai uşoară, lucrând „în casă". Ei aveau cele mai mari şanse să fie eliberaţi. Foarte multe amante mulatre au primit averi substanţiale, lăsate prin testament de proprietari albi; legea jamaicană a limitat aceste dispoziţii testamentare la două mii de lire (sumă care, la acea vreme, era enormă).

„Când vine un european în Indiile de Vest şi se stabileşte aici pentru o perioadă de timp, descoperă că este necesar să facă rost de o îngrijitoare sau de o amantă", scria un analist al secolului optsprezece. „El are oportunitatea de a alege din diferite categorii: o negresă, o brună, o mulatră, o metisă, fiecare putând fi cumpărată pentru 100 sau 150 de lire sterline... Dacă cineva se ocupă de educaţia unei progenituri de culoare, aceasta devine mai independentă, şi de cele mai multe ori este trimisă de tatăl ei (dacă acesta îşi permite) la trei sau patru ani, în Anglia, pentru a fi educată."

Aceasta este lumea în care a fost născut bunicul mamei, John. Era născut la o generație după debarcarea ultimilor sclavi pe insulă, și trăia într-o țară cel mai bine descrisă ca o colonie penală africană, și era un om liber, beneficiind de tot ce însemna educație. S-a căsătorit cu altă mulatră, o femeie care era jumătate europeană, jumătate Arawak — tribul indian indigen din Jamaica, și a avut șapte copii.

„Acești oameni — cei de culoare — aveau un statut special", spune sociologul jamaican Orlando Patterson. Până în 1826, aveau libertăți civile depline. De fapt, au căpătat libertăți depline în același timp cu evreii din Jamaica. Aveau drept de vot. Puteau face orice putea face o persoană albă — și aceasta în contextul unei societăți care era încă sclavagistă."

„La modul ideal, încercau să devină artizani. Să nu uităm că Jamaica avea plantații de trestie-de-zahăr, care sunt foarte diferite de plantațiile de bumbac din Sudul Statelor Unite. Bumbacul este o afacere predominant agricolă. Se culege în sud, dar tot ce înseamnă prelucrare se petrece în Lancashire, în nord. Zahărul este o afacere agroindustrială. Trebuie să ai fabrica exact acolo, pentru că zahărul începe să își piardă sucroza în câteva ore de la tăierea trestiei. Singura opțiune este să ai fabrica de zahăr chiar acolo, și o fabrică de zahăr presupune o gamă largă de ocupații. Dogari, fierbători, tâmplari — și o mulțime dintre aceste poziții erau ocupate de oameni de culoare."

În Jamaica se întâmpla ca elita britanică, spre deosebire de contrapartea ei din Statele Unite, să nu fie preocupată de grandiosul proiect al construirii unei națiuni. Nu voiau decât să facă bani și să se întoarcă în Anglia. Nu aveau nicio intenție să rămână în ceea ce ei considerau a fi o țară ostilă. Prin urmare, sarcina de a construi o nouă societate — cu mulțimea de oportunități pe care aceasta le presupunea — a căzut tot în seama oamenilor de culoare.

„În 1850, primarul din Kingston (capitala Jamaicăi) era un bărbat de culoare", continuă Patterson. „De culoare era și fon-

datorul *Daily Gleaner* (cel mai important ziar din Jamaica). Erau oameni de culoare și au reușit să domine clasele profesionale încă de timpuriu. Albii erau implicați numai în afaceri sau în plantații. Acești oameni de culoare au fost cei care au devenit doctori și avocați. Ei au fost cei care au deschis și au condus școli. Episcopul din Kingston era un bărbat de culoare tipic. Nu erau ei elita economică. Erau, în schimb, elita culturală."

Tabelul de mai jos arată insuccesul a două categorii de profesii jamaicane — avocații și membrii parlamentului — la începutul anilor '50. Împărțirea pe categorii este făcută în funcție de culoarea pielii. „Alb și deschis" se referă la oameni care sunt ori integral albi, ori, de cele mai multe ori, au ceva moștenire de culoare care nu se mai remarcă la prima vedere. „Măsliniu" este cu un pas mai jos, și „maro deschis" un pas mai jos de măsliniu (deși diferențele dintre aceste două nuanțe ar putea să scape cuiva care nu este din Jamaica). Ceea ce trebuie să reținem este faptul că în 1950 „negrii" reprezentau aproximativ 80% din populația Jamaicăi, de cinci ori mai mulți decât cei de culoare.

Etnie	Avocați (procent)	Membri ai Parlamentului (procent)
Chinezi	3,1	–
India de Est	–	–
Evrei	7,1	–
Sirieni	–	–
Albi și deschiși	38,8	10
Măsliniii	10,2	13
Maro deschis	17,3	19
Maro închis	10,2	39
Negri	5,1	10
Necunoscuți	8,2	–

Uitați-vă ce avantaj extraordinar le conferea puținul alb din piele celor de culoare. Succesul ocupațional depindea într-o măsură foarte mare de factori cum ar fi existența unui strămoș care a lucrat în casă, nu pe câmp, care a dobândit drepturi civile depline în 1826, care a fost apreciat, nu înrobit, care a avut posibilitatea să lucreze ceva reprezentativ, nu să fie expediat pe câmpul de trestie. Și acest succes nu se limita doar la o generație, ci la două sau trei rânduri de nepoți ai respectivului.

Cu alte cuvinte, ambiția doamnei Daisy Ford pentru fetele ei nu venea din senin. Era moștenitoarea unei serii întregi de privilegii. Fratele ei mai mare, Rufus, cu care locuise în copilărie, era un profesor pasionat de cunoaștere. Fratele ei Carlos a mers în Cuba, apoi s-a întors în Jamaica și a deschis o fabrică de îmbrăcăminte. Tatăl ei, Charles Ford, era angrosist. Mama ei, Ann, era descendentă a familiei Powell, o altă familie educată de culoare care a reușit să evolueze — și din care avea să apară, două generații mai târziu, Colin Powell. Unchiul ei Henry deținea mai multe proprietăți. Bunicul ei John — fiul lui William Ford și al concubinei lui africane — a devenit preot. Nu mai puțin de trei membri ai familiei Ford au reușit să câștige burse Rhodes. Dacă mama îi era datoare lui W. M. MacMillan și revoluționarilor din 1937, și domnului Chance și mamei ei, Daisy Ford, atunci Daisy îi era datoare lui Rufus, lui Carlos, lui Ann, lui Charles și lui John.

4.

Bunica mea era o femeie remarcabilă. Dar nu trebuie să uităm că drumul ascendent și ferm pe care au apucat cei din familia Ford a început cu un act discutabil din punct de vedere moral: William Ford a văzut-o pe stră-stră-stră-străbunica mea la un târg de sclavi din Alligator Pond, a dorit-o și a cumpărat-o.

Sclavii, care nu erau printre cei aleşi, trăiau vieţi scurte şi nefericite. În Jamaica, proprietarii de plantaţii considerau că cel mai bine era să extragă un maximum de efort posibil de la proprietăţile lor umane atât timp cât aceste proprietăţi erau încă tinere — să îi muncească pe sclavi până deveneau inutili sau până mureau — şi apoi să cumpere altă serie de la piaţă. Nu aveau nicio problemă cu contradicţia filozofică evidentă în faptul că îşi preţuiau copiii pe care îi aveau cu o sclavă şi în acelaşi timp îi percepeau pe sclavi ca pe o proprietate. William Thistlewood, proprietarul de plantaţii care ţinea evidenţa contactelor sexuale personale, a avut o relaţie de o viaţă cu o sclavă numită Phibbah, pe care, conform tuturor informaţiilor, o adora, şi care i-a născut un fiu. Dar pentru sclavii lui „de la câmp", el era un monstru, a cărui pedeapsă preferată aplicată fugarilor era ceea ce el numea „Derby dose". Fugarul era bătut, iar rănile deschise îi erau frecate cu sare, zeamă de lămâie şi piper sălbatic. Un alt sclav trebuia să defecheze în gura ticălosului, a cărui gură era apoi închisă cu forţa pentru patru–cinci ore.

Nu este surprinzător, prin urmare, că jamaicanii din clasele de culoare au ajuns să aibă un fetiş referitor la deschiderea pielii lor. Era marele lor avantaj. Verificau foarte atent nuanţa pielii celor de lângă ei şi, în final, mărşau pe jocul culorii la fel de neîndurător ca şi albii. „Dacă, aşa cum se întâmpla de multe ori, copiii aveau nuanţe diferite ale pielii în aceeaşi familie", scria sociologul jamaican Fernando Henriques,

> cel cu nuanţă mai deschisă era favorizat în detrimentul celorlalţi. În adolescenţă, şi până în momentul căsătoriei, cei cu pielea mai închisă la culoare erau nevoiţi să stea ascunşi de câte ori rudele lor cu pielea mai deschisă aveau prieteni în vizită. Copilul cu pielea mai deschisă era privit ca sursă de răfuire a culorii familiei, şi nimic nu trebuia să stea în calea succesului său, adică în calea unei căsătorii care avea să ridice şi mai mult statutul coloristic al familiei. O persoană deschisă la culoare urma să înceteze legăturile cu

rude cu pielea mai întunecată... iar membrii mai închiși la culoare ai unei familii de negri urmau să încurajeze eforturile unei rude foarte deschise la culoare pentru a „trece" drept albă. Practicile relațiilor intrafamiliale au pus bazele manifestării publice a prejudecății culorii.

Familia mea nu era imună la acest fenomen. Daisy era nemăsurat de mândră de faptul că soțul ei era mai deschis la culoare decât ea. Dar exact această prejudecată s-a întors împotriva ei: „Daisy e drăguță, e adevărat", spunea soacra ei, „dar este prea închisă la culoare."

Una dintre rudele mamei (o să o numesc Mătușa Joan) era de asemenea bine plasată pe scara culorii. Era „albă și luminoasă". Dar soțul ei era ceea ce în Jamaica se numea „Injun" — un bărbat cu un ten întunecat și păr negru și drept — și fetele lor erau negre ca tatăl lor. Într-o zi, după moartea soțului său, mergea cu trenul în vizită la fiica ei, și a întâlnit un tânăr cu pielea deschisă care mergea în același vagon, de care s-a arătat interesată. Ceea ce a urmat este un fapt pe care mătușă Joan nu l-a spus decât mamei mele, mulți ani mai târziu, extrem de rușinată. Când a coborât din tren, a mers drept pe lângă fiica sa, repudiindu-și propriul sânge, pentru că nu voia ca un bărbat atât de dezirabil și cu un ten atât de deschis să știe că ea născuse o fata cu pielea atât de închisă.

În anii '60, mama a scris o carte despre experiențele prin care trecuse. Numele cărții era *Brown Face, Big Master*, „față maronie" fiind ea, și „marele stăpân" denumind, în dialectul jamaican, pe Dumnezeu. La un moment dat, ea descrie o perioadă care a urmat imediat nunții părinților mei, când trăiau la Londra și fratele meu mai mare era încă un băiețel. Căutau un apartament și, după o lungă serie de încercări, tata a găsit unul într-o suburbie a Londrei. Totuși, în ziua de după mutare, proprietara i-a dat afară. „Nu mi-ați spus că soția dumneavoastră este jamaicană", i-a spus proprietara mâniată, tatălui meu.

În carte, mama descrie lunga ei luptă în încercarea de a înțelege această umilință, de a împăca faptele cu credința ei. Până la urmă, a fost forțată să accepte că mânia nu reprezenta o opțiune și că, în calitatea ei de jamaicană de culoare a cărei familie beneficiase generații la rând de pe urma ierarhiei rasiale, nu avea cum să reproșeze altcuiva pentru tendința de a împărți oamenii în funcție de nuanța pielii lor:

> M-am plâns Domnului în atât de multe cuvinte: „Asta eram, reprezentantul rănit al rasei negrilor în lupta pentru libertate și egalitate cu rasa albă dominantă!" Și Dumnezeu a fost amuzat; rugăciunea mea nu I s-a părut autentică. Am încercat din nou. Și atunci Dumnezeu a zis: „Nu ai făcut și tu același lucru? Amintește-ți de toți oamenii pe care i-ai evitat, sau pe care i-ai desconsiderat doar pentru că erau diferiți în aparență, și îți era rușine să fii identificată cu ei. Nu ai fost tu oare încântată pentru că nu ești mai închisă la culoare? Recunoscătoare pentru că nu ești neagră?" Furia și ura mea la adresa proprietarei s-au topit. Nu eram cu nimic mai bună sau mai rea decât ea... Amândouă eram vinovate de păcatul amorului propriu, al mândriei și exclusivității prin care ne separam complet de anumiți oameni.

Nu este ușor să fii atât de sincer cu tine însuți. Ar fi fost mai simplu pentru mama să își vizualizeze succesul ca pe un triumf cinstit asupra victimizării, la fel cum mai simplu ar fi să ne uităm la Joe Flom și să îl categorisim drept cel mai mare avocat al tuturor timpurilor — chiar dacă reușitele lui personale sunt imposibil de amestecat cu afilierea lui etnică, cu generația lui, cu detaliile industriei de îmbrăcăminte și cu erorile bizare ale firmelor de avocatură. Bill Gates ar putea să accepte titlul de geniu, și să lase lucrurile să meargă înainte. Nu îi este însă ușor să se umilească și să privească în urmă spunând: „Am fost foarte norocos." Și ăsta e adevărul. Mothers' Club din Lakeside Academy i-a cumpărat un computer în 1968. Este imposibil ca un jucător de hochei, sau Bill Joy,

sau Robert Oppenheimer, sau orice alt excepțional, de fapt, să privească în jos de pe piedestalul înalt unde este instalat și să spună cu sinceritate: „Am făcut asta, eu singur." Avocații superstaruri, geniile în matematică și antreprenorii software par la prima vedere departe de experiențele comune. Dar lucrurile nu stau așa. Sunt cu toții produse ale istoriei și ale comunității, ale oportunităților și ale moștenirii personale. Succesul lor nu este nici excepțional, nici misterios. Este fondat pe o rețea complexă de avantaje și moșteniri, unele meritate, altele nu, unele câștigate, altele dobândite prin noroc pur — dar toate extrem de importante în construirea succesului lor. Până la urmă, un excepțional nu este deloc excepțional.

Stră-stră-străbunica mea a fost cumpărată la Alligator Pond. Totuși, fiul său, născut ca urmare a acestui fapt, John Ford, a avut privilegiul de a căpăta o culoare a pielii care l-a scutit de o viață de sclav. Cultura posibilităților îmbrățișată de Daisy Ford și utilizată atât de genial în beneficiul fiicelor ei i-a fost transmisă datorită ciudățeniilor structurii sociale din Indiile de Vest. Iar educația mamei mele a fost rezultatul revoltelor din 1937 și al asiduității domnului Chance. Acestea erau darurile istoriei pentru familia mea — și dacă resursele acelui băcan, rezultatele acelor revolte, posibilitățile acelei culturi și privilegiile acelei nuanțe de piele s-ar fi extins și la alții, câți oameni ar fi trăit acum vieți împlinte, într-o casă frumoasă în vârf de deal?

Note

Introducere

John G. Bruhn și Stewart Wolf au publicat două cărți ca urmare a studiilor realizate în Roseto: *The Roseto Story* (Norman: University of Oklahoma Press, 1979) și *The Power of Clan: The Influence of Human Relationships on Heart Disease* (New Brunswick, N.J.: Transaction Publishers, 1993). Pentru o paralelă Roseto Valtoforte, Italia, și Roseto, Pennsylvania, SUA, mai multe în Carla Bianco, *The Two Rosetos* (Bloomington: Indiana University Press, 1974). S-ar putea ca Roseto să dețină un rol singular în rândul orășelelor din Pennsylvania, raportat la notorietatea academică pe care a creat-o

Capitolul unu: Efectul Matei

Visul lui Jeb Bush de a se afirma prin propriile puteri apare detaliat în lucrarea lui S.V. Date, *Jeb: America's Next Bush* (New York: Jeremy P. Tacher/Pennguin, 2007), în special paginile 80–81. Acesta scrie: „În ambele candidaturi la președinție, din 1994 și 1998, Jeb nu a lăsat loc de îndoieli: nu numai că nu a încercat să caute justificări pentru trecutul său, ci a mărturisit chiar că e mândru de situația sa financiară, aceasta nefiind altceva decât rezultatul aplombului și eticii proprii. «Am muncit din greu să ajung aici și mă simt cu adevărat mândru de ce am realizat», le-a spus el într-un interviu celor de la *St. Petersburg Times*, în 1993. «Nu mă apasă nicio vină, nicio remușcare.»

„Atitudinea nu diferă mai deloc de cea afișată în show-ul *Larry King Live*, pe canalul CNN, în 1992: «Consider că, până la urmă, e un dezavantaj», a spus el legat de faptul că a fi fiul președintelui poate avea o influență negativă asupra direcției de dezvoltare a propriei afaceri. «Asta pentru că tot timpul vei da peste anumite opreliști.»

„Acest mod de gândire nu poate fi privit altfel decât de-a dreptul iluzoriu."

The Lethbridge Broncos, care jucau pe teren în ziua când Paula și Roger Barnsley au înțeles pentru prima dată importanța efectului vârstei relative, au fost o echipă de hocheiști juniori în Western Hochei League din 1974 până în 1986. Au câștigat WHL campionship în 1982–83, și, trei ani mai târziu, au revenit în Swift Current, Saskatchewan. Detalii pe http://en.wikipedia.org/wiki/Lethbridge_Broncos.

Pentru o privire de ansamblu asupra efectului vârstei relative, a se vedea Joschen Mush și Simon Grondin, „Unequal Competition as an Impediment to Personal Development: A Review of the Relative Age Effect in Sport," publicată în *Developmental Review* 21, nr. 2 (2001): 147–167.

Roger Barnsley și A. H. Thompson și-au publicat studiile pe un web-site, http://www.socialproblemindex.ualberta.ca/relage.htm.

Profeţiile autoîmplinite pot fi regăsite în lucrări greceşti şi indiene antice, însă termenul a fost forjat de Robert K. Merton, în *Social Theory and Social Structure* (New York: Free Press, 1968).

Barnsley, împreună cu echipa lui, şi-au extins câmpul de interes şi în alte sporturi. A se vedea R. Barnsley, A. H. Thompson şi Philipe Legault, „Family Planning: Football Style. The Relative Age Effect in Football", publicată în *The International Review for the Sociology of Sport* 27, nr. 1 (1992): 77–78.

Statisticile legate de efectul vârstei relative în baseball provin de la Greg Spira, în revista *Slate*, http://www.slate.com/id/2188866/.

A. Dudink, de la University of Amsterdam, arată cum limita de înscriere în fotbalul din English Premier League duce la aceeaşi ierarhie pe vârste prezentă în hocheiul canadian. De văzut „Birth Date and Sporting Success", *Nature* 368 (1994): 592.

Curios, în Belgia, limita de înscriere pentru fotbal era 1 august, si pe atunci aproape un sfert din jucătorii de top erau născuţi în august şi septembrie. Însă federaţia belgiană de fotbal a mutat data limită de înscriere pe 1 ianuarie, de aceea, automat, în numai câţiva ani, aproape că nu mai era niciun jucător profesionist de fotbal născut în decembne, şi un număr copleşitor de jucători de excelenţă născuţi în ianuarie. Pentru mai multe detalii, a se vedea Werner F. Helsen, Janet L. Starkes, şi Jan van Winckel, „Effects of a Change in Selection Year on Success in Male Soccer Plazers", *American Journal of Human Biology* 12, nr. 6 (2000): 729–735.

Informaţiile de la Kelly Bedard şi Elizabeth Dhuey provin din lucrarea „The Persistence of Early Childhood Maturity: International Evidence of Long-Run Age Effects", publicată în *Quarterly Journal of Economics* 121, nr. 4 (2006): 1437–1472.

Capitolul doi: Regula celor 10 000 de ore

Mare parte din discuţiile referitoare la viaţa lui Bill Joy provin din articolul lui Andrew Leonard din *Salon*, „BSD's Unix: Power to the People, from the Code", 16 mai, 2000, http://archive.salon.com/tech/fsp/2000/05/16/chapter_2_part_one/index.html.

Pentru o istorie a Centrului de Informatică de la University of Michigan, a se vedea „A Career Interview with Bernie Galler", profesor emerit în secţia Inginerie Electrică şi Informatică a şcolii, *IEEE Annals of the History of Computing* 23, nr. 4 (2001): 107–112.

Unul dintre minunatele articole (cu duiumul) ale echipei lui Ericsson legate de regula celor zece-mii-de-ore este K. Anders Ericsson, Ralf Th. Krampe şi Clemens Tesch-Römer, „The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance," *Psyhological Review* 100, nr. 3 (1993): 363–406.

Daniel J. Levitin vorbeşte despre cele zece mii de ore necesare pentru a atinge măiestria într-un domeniu în *This is Your Brain on Music: The Science of a Human Obsession* (New York: Dutton, 2006), p. 197.

Ascensiunea lui Mozart către statutul de geniu în muzică este studiată în Michael J. A. Howe, *Genius Explained* (Cambridge: Cambridge University Press, 1999), p. 3.

Harold Schonberg e menționat în John R. Hayes, *Thinking and Learning Skills*. Vol. 2: *Research and Open Questions*, ed. Susan F. Chipman, Judith W. Segal, și Robert Glaser (Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 1985).

În ceea ce privește excepția de la regulă în șah, marele maestru Bobby Fischer, de văzut Neil Charness, Ralf Th. Krampe și Ulrich Mayr cu eseul „The Role of Practice and Coaching in Entrepreneurial Skill Domains: An International Comparison of Life-Span Chess Skill Acquisition", în *The Road to Excellence: The Acquisition of Expert Performance in the Arts and Sciences, Sports and Games*, ed. K. Anders Ericsson (Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 1996), p. 51–126, în special p. 73.

Pentru a afla mai multe despre revoluția time-sharing, a se vedea Stephen Manes și Paul Andrew, *Gates: How Microsoft's Mogul Reinvented an Industry — And Made Himself the Richest Man in America* (New York: Touchstone, 1994), p. 26.

Philip Norman a scris biografia celor de la Beatles, *Shout!* (New York: Fireside, 2003).

Frânturile de la John Lennon și George Harrison despre începuturile formației la Hamburg vin din lucrarea *Hamburg Days*, scrisă de George Harrison, Astrid Kirchherr, și Klaus Voormann (Surrey: Genesis Publications, 1999). Citatul e luat de la pagina 122.

Robert W. Wiesberg vorbește despre Beatles — și face referire la miile de ore de exersare pe instrument — în „Creativity and Knowledge: A Challenge to Theories" în *Handbook of Creativity*, ed. Robert J. Sternberg (Cambridge: Cambridge University Press, 1999): 226–250.

Lista completă cu cei mai bogați oameni din istorie poate fi găsită pe http://en.wikipedia.org/wiki/Wealthy_historical_figures_2008.

Referințele la C. Wright Mills din nota de subsol provin din lucrarea *The American Business Elite: A Collective Portrait*, publicată în *Journal of Economic History* 5 (decembrie, 1945): 20–44.

Înclinarea lui Steve Jobs de a urma modelul oferit de Bill Hewlett este descrisă în Lee Butcher, *Accidental Millionaire: The Rise and Fall of Steve Jobs at Apple Computer* (New York: Paragon House, 1987).

Capitolul trei: Problema cu geniile, *partea întâi*

Episodul *1 vs. 100* featuring Chris Langan a ajuns la public pe 25 ianuarie, 2008. Leta Hollingworth, menționată în nota de subsol, și-a publicat relatarea despre „L" în *Children Above 180 IQ* (New York: World Books, 1942).

Printre alte surse excepționale despre viața și epoca lui Lewis Terman, avem Henry L. Minton, „Charting Life History: Lewis M. Terman's Study of the Gifted" în *The Rise of Experimentation in American Psychology*, ed. Jill G. Morawskz (New Haven: Yale University Press, 1988); Joel N. Shurkin, *Terman's Kids* (New York: Little, Brown, 1992); și May Seagoe, *Terman and the Gifted* (Los Altos: Kauffman, 1975). Henry Cowell apare în scenă mulțumită lui Seagoe.

Argumentarea lui Liam Hudson referitoare la limitările testelor IQ poate fi găsită în *Contrary Imaginations: A Psycohlogical Study of the English Schoolboy* (Middlesex: Penguin Books, 1967). Scriitura lui Hudson e pur și simplu adorabilă.

Studiul celor de la Michigan Law School, „Michigan's Minority Graduates in Practice: The River Runs Through Law School", scris de Richard O. Lempert, David L. Chambers și Terry K. Adams, apare în *Law and Social Inquiry* 25, nr. 2 (2000).

Argumentul cu care l-a combătut Pitirim Sorokin pe Terman a fost publicat în *Fads and Foibles in Modern Sociology and Related Sciences* (Chicago: Henry Regnery, 1956).

Capitolul patru: Problema cu geniile, *partea a doua*

Kai Bird și Martin J. Sherwin, *American Prometheus. The Triumph and Tragedy of J. Robert Oppenheimer* (New York: Knopf, 2005).

Robert J. Sternberg a scris pe larg despre inteligența practică și alte subiecte corelate. Pentru o lucrare reușită, practică, de văzut *Successful Intelligence: How Practical and Creative Intelligence Determine Success in Life* (New York: Plume, 1997).

Destul de evident, cred, cartea lui Annette Lareau m-a fascinat pur și simplu. O lectură pe care o recomand cu căldură, de vreme ce doar am conturat fugar ideile pline de substanță din lucrarea sa, *Unequal Childhoods: Class, Race, and Family Life* (Berkeley: University of California Press, 2003).

O altă sursă excelentă pentru dificultățile întâmpinate în urma concentrării fixiste pe IQ este lucrarea lui Stephen J. Ceci, *On Intelligence: A Bioecological Treatise on Intellectual Development* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1996).

Pentru o evaluare îngăduitoare însă critică a studiului Terman, de văzut „The Vanishing Genius: Lewis Terman and the Stanford Study," de Gretchen Kreuter. Publicată în *History of Education Quarterly* 2, nr. 1 (martie 1962): 6–18.

Capitolul cinci: Cele trei lecții ale lui Joe Flom

Istoria completă a Skadden, Arps, la fel ca studiile asupra culturii preluărilor silite de companii au fost scrise de Lincoln Caplan, *Skadden: Power, Money, and the Rise of a Legal Empire* (New York: Farrar, Straus, and Giroux, 1993).

Necrologul lui Alexander Bickel a fost publicat în *New York Times* pe 8 noiembrie, 1974. Transcrierea după interviul dat de acesta provine de la proiectul oral de istorie de la American Jewish Committee, păstrat la New York Public Library.

Erwin O. Smigem scrie despre vechile firme white-shoe de avocatură din New York în *The Wall Street Lawyer: Professional Organization Man?* (Bloomington: Indiana University Press, 1969). Condițiile lor preferențiale de angajare sunt listate la pagina 37.

Louis Auchincloss a scris mai mult decât oricine altcineva despre schimbările care au cuprins vechea linie de firme de avocatură din Manhattan, în anii ce au urmat războiului. Citatul e luat din cartea sa, *The Scarlet Letters* (New York: Houghton Mifflin, 2003), p. 153.

Perioada de anihilare economică cu care au avut de-a face avocații din sectorul social marginal, în perioada marii Crize, este urmărită în Jerold S. Auerbach, *Unequal Justice: Lawyers and Social Change in Modern America* (Oxford: Oxford University Press, 1976), p. 159.

Statistici legate de rata fluctuantă a nașterilor în America secolului XX pot fi găsite pe http://www.infoplease.com/ipa/A0005067.html.

Impactul „pantei demografice descendente" este cercetat mai amplu de Richard A. Easterlin în *Birth and Fortune: The Impact of Numbers on Personal Welfare* (Chicago: University of Chicago Press, 1987). Omagiile aduse de H. Scott Gordon împrejurărilor nașterii copiilor în această perioadă nefastă pot fi găsite începând cu p. 4 din comunicatul său prezidențial către Western Economic Association, la întrunirea anuală din Anaheim, California, în iunie 1977, „On Being Demographically Lucky: The Optimum Time to Be Born." Apare menționat la pagina 31.

Pentru o relatare completă a ascensiunii avocaților evrei, a se vedea Eli Wald, „The Rise and Fall of the WASP and Jewish Law Firms" ,*Stanford Law Review* 60, nr. 6 (2008): 1803.

Povestea Borgenichtilor a fost relatată de Louis lui Harold H. Friedman și publicată ca *The Happiest Man: The Life of Louis Borgenicht* (New York: G. P. Putnam's Sons, 1942).

Pentru mai multe detalii privind feluritele ocupații ale imigranților sosiți în America în secolele nouăsprezece—douăzeci, de consultat Thomas Kessner, *The Golden Door: Italian and Jewish Immigrant Mobility in New York City 1880–1915* (New York: Oxford University Press, 1977).

Lucrarea lui Stephen Steinberg, *The Ethnic Myth: Race, Ethnicity, and Class in America* (Boston: Beacon Press, 1982) conține un capitol strălucit despre imigranții evrei sosiți la New York, de mare preț pentru mine.

Studiul întreprins de Louise Farkas a fost parte integrantă a tezei sale de masterat la facultatea din Queens: Louise Farkas, „Ocupational Genealogies of Jews in Eastern Europe and America, 1880–1924" (New York: Queens College Spring Thesis, 1982).

Capitolul șase: Harlan, Kentucky

Harry M. Caudill a scris despre Kentucky, despre frumusețile și neplăcerile lui, în *Night Comes to the Cumberlands: A Biography of a Depressed Area* (Boston: Little, Brown, 1962).

Impactul mineritului în Harlan Country este examinat în „Social Disorganization and Reorganization in Harlan Country, Kentucky," de Paul Frederick Cressey în *American Sociological Review* 14, nr. 3 (iunie 1949): 389–394.

Sângeroasa și încâlcita dispută Turner—Howard este descrisă, laolaltă cu alte dispute celebre în Kentucky, în magnifica lucrare plină de spirit a lui John Pearce, *Days of Darkness: The Feuds of Eastern Kentucky* (Lexington: University Press of Kentucky, 1994), p. 11.

Aceleași controverse sunt privite dintr-o perspectivă antropologică de către Keith F. Otterbein, în „Five Feuds: An Analysis of Homicides in Eastern Kentucky in the Late Nineteenth Century", *American Anthropologist* 102, nr. 2 (iunie 2000): 231–243.

Eseul lui J. K. Campbell, „Honour and the Devil", a apărut în J. G. Peristiany (ed.), *Honour and Shame: The Values of Mediterranean Society* (Chicago: University of Chicago Press, 1966).

Filonul scoțiano-irlandez asociat cu provincia din sud, ca și un ghid fonetic scoțiano-irlandez pot fi găsite în studiul monumental al lui David Hackett Fischer cu privire la istoria timpurie americană, *Albion's Seed: Four British Folkways in America* (Oxford: Oxford University Press, 1989), p. 652.

Înalta rată a criminalității din Sud și natura acestor crime sunt dezbătute în John Shelton Reed, *One South: An Ethnic Approach to Regional Culture* (Baton Rouge: Louisiana State University Press, 1982). A se vedea, în special, capitolul 11, „Below the Smith and Wesson Line."

Pentru mai multe detalii istorice privitoare la temperamentul sudist și la experimentul insultelor de la University of Michigan, de consultat *Culture of Honor: The Psychology of Violence in the South,* de Richard E. Nisbett și Dov Cohen (Boulder, Colo.: Westview Press, Inc., 1996).

Studiul lui Raymond D. Gastil, legat de corelația dintre „sudism" și rata criminalității în State, „Homicide and a Regional Culture of Violence", a fost publicat în *American Sociological Review* 36 (1971): 412–427.

Cohen, alături de Joseph Vandello, Sylvia Puente și Adrian Rantilla au lucrat la un alt studiu legat de ruptura culturală americană Nord-Sud: «When You Call Me That, Smile!» How Norms for Politeness, Interaction Styles, and Aggression Work Together in Southern Culture", *Social Psychology Quarterly* 62, nr. 3 (1999): 257–275.

Capitolul șapte: Teoria etnică a prăbușirii avioanelor

National Transportation Safety Board, agenția federală delegată cu investigarea accidentelor aviatice civile, a publicat un Raport-Accidente Aviatice legat de prăbușirea zborului Korean Air 801: NTSB/AAR-00/01.

Nota de subsol despre Three Mile Island conduce la analiza din lucrarea clasică a lui Charles Perrow, *Normal Accidents: Living with High Risk Technologies* (New York: Basic Books, 1984).

Calculul statistic șapte-eroi-pe-accident a fost descoperit de National Transportation Safety Board într-un studiu al gradului de siguranță la bordul unui avion, intitulat „A Review of Flightcrew-Involved Major Accidents of U.S. Air Carriers, 1978 Through 1990" (Safety Study NTSB/SS-94/01, 1994).

Dialogul agonizant și analiza prăbușirii zborului Avianca 052 pot fi găsite la National Transportation Safety Board Accident Report AAR-91/04

Studiul întreprins de Ute Fischer și Judith Orasanu legat de discursul ocolit în cabina de pilotaj, „Cultural Diversity and Crew Communication", a fost prezentat la convocarea cu numărul cincizeci a Astronautical Congress in Amsterdam, în octombrie 1999. A fost publicat de American Institute of Aeronautics and Astronautics.

Dialogul dintre căpitanul și secundul tragicului zbor Air Florida este redat într-un alt studiu întreprins de Fischer și Orasanu, „Error-Challenging Strategies: Their Role in Preventing and Correcting Errors", ca proiect, în mare parte, pregătit pentru cea de-a paisprezecea întrunire a Trilenniai Congress and Human Factors and Ergonomics Society Forty-second Annual Meeting, convocat de International Ergonomics Association, în San Diego, California, în august 2000.

Impactul subliminal al naționalității asupra comportamentului a fost evaluat formal de către Geert Hofstede și expus în *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations* (Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2001). Studiul legat de fabricile franceze și germane, pe care îl menționează la pagina 102, a fost demarat de M. Brossard și M. Maurice, „Existe-t-il un modèle universel des structures d'organisation?", *Sociologie du Travail* 16, nr. 4 (1974): 482–495.

Corelarea Dimensiunilor lui Hofstede cu comportamentul piloților de avioane a fost dusă la bun sfârșit de Robert L. Helmreich și Ashleigh Merritt, în „Culture in the Cockpit: Do Hofstede's Dimensions Replicate?", *Journal of Cross-Cultural Psychology* 31, nr. 3 (mai 2000): 283–301.

Analiza culturală a lui Robert L. Helmreich legată de prăbușirea zborului Avianca este intitulată „Anatomy of a System Accident: The Crash of Avianca Flight 052", *International Journal of Aviation Psychology* 4, nr. 3 (1994):265–284.

Paralela între limbajul coreean și cel american, în baza gradului de exprimare directă a acestora, a fost subliniată de Ho-min Sohn, de la University of Hawaii, în lucrarea sa, „Intercultural Communication in Cognitive Values: Americans and Koreans", publicată în *Language and Linguistics* 9 (1993): 93–136.

Capitolul opt: Câmpuri de orez și teste de matematică

Pentru a afla mai multe despre istoria și tehnica tradiționalei cultivări a orezului, de văzut Francesca Bray, *The Rice Economies: Technology and Development in Asian Societies* (Berkeley: University of California Press, 1994).

Logica numeralelor asiatice comparate cu omoloagele lor occidentale e studiată în Stanislas Dehaene, *The Number Sense: How the Mind Creates Mathematics* (Oxford: Oxford University Press, 1997).

Graham Robb, *The Discovery of France* (New York: W. W Norton, 2007)

Modul de viață surprinzător de sigur și lejer dus de semi-sălbaticii !Kung este detaliat în capitolul 4 al *Man the Hunter*, ed. Richard B. Lee și Irven DeVore, cu ceva ajutor și din partea lui Jill Nash-Mitchell (New York: Aldine, 1968).

Orele de muncă anuale pentru țărănimea europeană au fost calculate de Antoine Lavoisier și menționate de B. H. Slicher van Bath, în *The Agrarian History of Western Europe, A.D. 500–1850*, trad. Olive Ordish (New York: St. Martin's, 1963).

Activități	Zile	Procentaj
Arat și semănat	12	5,8
Strângerea recoltei	28	13,6
Strângerea fânului în căpițe și transportarea acestuia	24	11,7
Treierat	130	63,1
Alte munci	12	5,8
Total	206	100,0

Fatalismul zicătorilor rusești din popor este excelent punctat, în contrast cu încrederea în sine desprinsă din proverbele chinezești, în R. David Arkush, *„If a Man Works Hard the Land Will Not Be Lazy* — Entreprenurial Values in North Chinese Peasant Proverbs", *Modern China* 10, nr. 4 (octombrie 1984): 461–479

Corelația între media națională a rezultatelor înregistrate la TIMSS și perseverența studenților de a completa chestionarul atașat testului a fost evaluată în „Predictors of National Differences in Mathematics and Science Achievement of Eighth Grade Students: Data from TIMSS for the Six-Nation Educational Research Program", de Erling E. Boe, Henry May, Gema Barkanic și Robert F. Boruch, la Center for Research and Evaluation in Social Policy, Graduate School of Education, University of Pennsylvania. A fost revizuită pe 28 februarie, 2002. Graficul cu rezultatele poate fi văzut la pagina 9. Rezultatele TIMSS de-a lungul anilor pot fi găsite pe site-ul National Center for Education Statistics, http://nces.ed.gov/timss/.

Studiul efectuat de Priscilla Blinco este intitulat „Task Persistence in Japanese Elementary Schools", și poate fi găsit în Edward Beauchamp, ed., *Windows on Japanese education* (New York: Greenwood Press, 1991).

Capitolul nouă: Târgul Maritei

Articolul lui Paul Tough, din *New York Times Magazine*, „What It Takes to Make a Student" (26 noiembrie, 1996), analizează impactul politicii guvernamentale No Child Left Behind, cauzele discrepanței educaționale și amprenta lăsată de școli experimentale, cum ar fi KIPP.

Kenneth M. Gold, *School's In: The History of Summer Education in American Public Schools* (New York: Peter Lang, 2002), este o prezentare de-a dreptul fascinantă a elementelor structurale din sistemul american de împărțire a anului.

Studiul în baza impactului vacanței de vară, efectuat de Karl L. Alexander, Doris R. Entwisle și Linda S. Oslon este intitulat „Schools, Achievement, and Inequality: A Seasonal Perspective", publicat în *Education Evaluation and Policy Analysis* 23, nr. 2 (vara lui 2001): 171–191.

Mare parte din informațiile inter-națiuni provin din Michael J. Barett, „The Case for More School Days," lucrare publicată în *Atlantic Monthly*, în noiembrie 1990, p. 78.

Concluzie: O poveste din Jamaica

William M. MacMillan detaliază cum au luat sfârșit temerile sale în prefața la cea de-a doua ediție a *Warning from the West Indies: A Tract for Africa and the Empire* (U.K.: Penguin Books, 1938).

Abuzurile sexuale și pedepsele oribile caracteristice clasei albe conducătoare din Jamaica sunt descrise pe larg de Trevor Burnard, în *Mastery, Tyranny and Desire: Thomas Thistlewood and His Slaves in the Anglo-Jamaican World* (Chapel Hill: University of North Carolina Press, 2004).

Clasa intermediară de culoare în Indiile de Vest, neîntâlnită și în Sudul Statelor Unite, este descrisă de Donald L. Horowitz, în „Color Differentiation in the American Systems of Slavery", *Journal of Interdisciplinary History* 3, nr. 3 (iarna lui 1973): 509–541.

Statisticile demografice și sociale privind diferitele clase de culoare din Jamaica anilor '50 sunt luate din eseul lui Leonard Broom, „The Social Differentiation of Jamaica," *American Sociological Review* 19, nr. 2 (aprilie 1954): 115–125.

Nuanțele de culoare în cadrul familiei sunt analizate de Fernando Henriques, în „Colour Values in Jamaican Society", *British Journal of Sociology 2*, nr. 2 (iunie 1951): 115–121.

Trăirile lui Joyce Gladwell, ca femeie de culoare în Regatul Unit, provin din *Brown Face, Big Master* (London: Inter-Varsity Press, 1969). O carte minunată. O recomand cu căldură — cu riscul de a părea puțin părtinitor.

Mulțumiri

Sunt peste măsură de bucuros să spun că volumul *Excepționalii* susține teoria pe care a fost construit. Aș putea spune că a fost mai mult un efort colectiv. M-am inspirat, ca întotdeauna se pare, din lucrările lui Richard Nisbett. *Culture of Honour* a fost un gen de resort pentru mare parte dintre ideile care stau la baza acestei cărți. Mii de mulțumiri, Domnule Profesor Nisbett.

Cum se întâmplă de fiecare dată, am reușit să îi abat pe ai mei prieteni de la diversele sugestii legate de conținutul și forma manuscrisului. Din fericire, am căzut cu toții de acord, iar *Excepționalii* e un produs net mai valoros. Mulțumirile mele sincere merg către Jacob Weisberg, Terry Martin, Robert McCrum, Sarah Lyall, Charles Randolph, Tali Farhadian, Zoe Rosenfeld și Bruce Headlam. Stacey Kalish și Sarah Kessler au făcut o treabă de milioane în cercetarea și verificarea faptelor. Suzy Hansen a susținut un număr bine cunoscut de magie editorială. David Remnick m-a suplinit îndatoritor la *The New Yorker*, pentru a putea termina această carte. Îți mulțumesc din suflet, David. Henry Finder, editorul meu de la *The New Yorker*, m-a salvat de mine însumi și m-a adus din nou pe calea rațiunii, cum face de fiecare dată. Lucrez cu Henry de atâta vreme încât am ajuns să am ceea ce-mi place să numesc „Finderul intern", o voce corectoare interioară ce îmi dă din surplusul înțelepciunii lui Henry, chiar și când acesta nu e în preajmă. Amândoi Finderii — atât cel intern, cât și cel extern — sunt neprețuiți.

Bill Philips și cu mine am fost ca unul de atâta timp, și sunt foarte bucuros că am reușit să fac referire încă o dată la abordarea Midas, atât de dragă lui. Îți mulțumesc din suflet, Bill. Să sperăm că vom avea puterea să mergem înainte. Will Goodland și Stefan McGrath de la Penguin, Anglia, și Michael Pietsch și — mai ales — Geoff Shandler de la Little, Brown au

luat la mână manuscrisul, rând cu rând. Mulțumiri călduroase restului echipei de la Little, Brown: Heather Fain și Heather Rizzo și Junie Dahn. Apropiata mea Pamela Marshall, din Canada, este un magician al cuvintelor. Nici nu pot concepe ideea de a publica o carte fără sprijinul ei.

Încă două cuvinte de apreciere. Tina Bennettt, agentul meu, mi-a stat alături încă de la început. Ea este o persoană plină de căldură și de spirit, încurajatoare și înțeleaptă, și când mă gândesc câte a făcut pentru mine, mă simt la fel de privilegiat ca un jucător de hochei născut pe 1 ianuarie.

Poate cel mai mult, le datorez recunoștință părinților mei, Graham și Joyce. Cartea de față este despre semnificația pe care fiecare o găsește în muncă, și tatăl meu a fost pentru mine un exemplu de împlinire prin muncă. Orice ar întreprinde — de la cele mai complicate teorii academice în matematică până la săpatul grădinii — o face cu zâmbetul pe buze, cu hotărâre și cu entuziasm. Primele mele amintiri despre tata îl prezintă ca pe un om fericit, aplecat deasupra biroului său. Atunci nu am pătruns pe deplin semnificația, însă acesta este unul dintre cele mai de preț daruri pe care un tată i-l poate lăsa copilului său. În ceea ce o privește pe mama, ea m-a învățat cum să mă exprim cât mai limpede; m-a învățat că există o anumită doză de frumusețe în tot ceea ce rostești clar și deschis. Ea a citit fiecare cuvânt din această carte și a încercat să mă facă să mențin ștacheta ridicată. Bunica mea, Daisy, căreia îi este dedicată *Excepționalii*, i-a oferit mamei mele darul oportunității. La fel a făcut și mama cu mine.

Excepționalii

Oamenii excepționali iubesc simplitatea și o caută dincolo de analize sofisticate. Aceștia știu că cel mai adesea întrebările importante conțin în ele însele răspunsul și că acesta este, cel mai adesea, unul simplu. Dedicăm această carte oamenilor excepționali și îi invităm să redescopere, într-o lectură savuroasă, ingredientele propriului succes.

Zoltan Szigeti

Care este explicația „excepționalismului" și ce au în comun oamenii cu destin rasfățat? Lectura oferă, în cheie simplă, la capătul unei documentări complexe, răspunsul cel mai interesant. Acesta va fi drag cititorului care nu a atins (încă) succesul visat și va fi, negreșit, îmbrățișat de cititorul ale cărui vise s-au împlinit. Este o carte destinată oamenilor excepționali, căci numai aceștia au, în fapt, înțelepciunea de a trece dincolo și dincoace de prețuirea sinelui.

Mihaela Nicola

PUBLICA
aduce idei
publica.ro

thegroup

ISBN: 978-973-1931-14-2